地产江湖

中国房地产商传奇

The wport of the real Estate developers

COAY Books

目录
Content

- 第1节：地产大腕的"初夜"众生相(1)
- 第2节：地产大腕的"初夜"众生相(2)
- 第3节：地产大腕的"初夜"众生相(3)
- 第4节：地产大腕们的身家背景(1)
- 第5节：地产大腕们的身家背景(2)
- 第6节：地产大腕们的身家背景(3)
- 第7节：地产大腕们的学历调查(1)
- 第8节：地产大腕们?学历调查(2)
- 第9节：大腕们早年间用过的阴招、高招(1)
- 第10节：大腕们早年间用过的阴招、高招(2)
- 第11节：大腕们早年间用过的阴招、高招(3)
- 第12节：冯仑这个人和他的野蛮生长
- 第13节：孙宏斌与柳传志的恩怨(1)
- 第14节：孙宏斌与柳传志的恩怨(2)
- 第15节：论内幕信息(1)
- 第16节：论内幕信息(2)
- 第17节：论内幕信息(3)
- 第18节：万科-君安地产股风云第一战(1)
- 第19节：万科-君安地产股风云第一战(2)
- 第20节：万科-君安地产股风云第一战(3)
- 第21节：王石是如何走过灰色区域(1)
- 第22节：王石是如何走过灰色区域(2)
- 第23节：潘石屹最感谢的人--邓智仁(1)
- 第24节：潘石屹最感谢的人--邓智仁(2)
- 第25节：潘石屹最感谢的人--邓智仁(3)
- 第26节：王石1997年总结出的四条铁律
- 第27节：任志强险些梦断港股
- 第28节：冯仑品尝胜利后的苦果
- 第29节：德国小磨房的故事
- 第30节："万通老中医" 周济谱的商诫

- 第31节：万科十五年的离婚大战(1)
- 第32节：万科十五年的离婚大战(2)
- 第33节：任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司(1)
- 第34节：任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司(2)
- 第35节：任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司(3)
- 第36节：任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司(4)
- 第37节：任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司(5)
- 第38节：潘石屹 "氨气事件"中的公关秀(1)
- 第39节：潘石屹 "氨气事件"中的公关秀(2)
- 第40节：房地产开发的资金运作(1)
- 第41节：房地产开发的资金运作(2)
- 第42节：透析地产江湖中的泡沫论战(1)
- 第43节：透析地产江湖中的泡沫论战(2)
- 第44节：自住、投资、投机三重成因(1)
- 第45节：自住、投资、投机三重成因(2)
- 第46节：自住、投资、投机三重成因(3)
- 第47节：顺驰狂飙(1)
- 第48节：顺驰狂飙(2)
- 第49节：顺驰狂飙(3)
- 第50节：顺驰狂飙(4)
- 第51节：顺驰狂飙(5)
- 第52节：顺驰狂飙(6)
- 第53节：顺驰狂飙(7)
- 第54节：顺驰狂飙(8)
- 第55节：论剑博鳌(1)
- 第56节：论剑博鳌(2)
- 第57节：论剑博鳌(3)
- 第58节：顺驰陨落(1)
- 第59节：顺驰陨落(2)
- 第60节：顺驰陨落(3)
- 第61节：顺驰陨落(4)
- 第62节：顺驰陨落(5)
- 第63节：顺驰陨落(6)
- 第64节：顺驰陨落(7)
- 第65节：顺驰陨落(8)
- 第66节：顺驰陨落(9)

- 第67节：顺驰陨落(10)
- 第68节：此时的顺驰
- 第69节：地产界的反思(1)
- 第70节：地产界的反思(2)
- 第71节：地产界的反思(3)
- 第72节：地产界的反思(4)
- 第73节：地产界的反思(5)

第1节：地产大腕的"初夜"众生相(1)

地产大腕的"初夜"众生相

那时候，房地产刚刚起步不久，恰似就要经历"初夜"。如今在房地产行业挥斥方遒、纵横捭阖、耍尽阴谋手段、翻云覆雨的众多房地产大腕们，在那时候还是"此间的少年"，恰如在蒙古草原上牧马的郭靖，不知道自己的人生将来还有"义守襄阳"的辉煌篇章；恰如在华山侧勤恳练剑的岳不群，不知道自己的人生将来竟隐藏着那样多阴险狡诈。

1988年，那时候，王石正带领着刚刚起名的"万科"忙着进行股份化改造，忙着倒腾家电、忙着生产录像机配件、忙着折腾遥控电气开关。

在1988年的11月，万科参加了深圳威登别墅地块的土地拍卖。拍卖场上，万科经过白热化争夺，终于胜出，在签订土地出让合同时，负责拍卖的官员望着王石，劈头就是一句："怎么出这么高的价？简直是瞎胡闹。"按照拍卖的价格计算，楼面价格已经高于周边地块的住宅平均价格。

朋友们，请记住这一刻，目前的中国房地产龙头企业、未来有可能成为世界最伟大企业之一的万科，就是这样懵懂、鲁莽地冲入房地产行业的。其黑马姿态，一点不比后来高价拿地的顺驰差。

这一年王石37岁。

1988年，这一年孙宏斌25岁，刚从清华大学硕士毕业进入联想，很快成为联想企业发展部主管，分管联想北京以外的所有业务。其时，郭为是联想公关部主任，杨元庆是联想一名工程师。这个IT精英，肯定没有想到自己以后竟然会和房地产行业结缘，正少年得志的孙宏斌，肯定也没有想到，自己人生最大的劫难正在一年后，张开血盆大口等待着他。

1988年，冯仑还在国家体改委任职。1984年，冯仑25岁，他从中央党校毕业，第一份工作是留校任教，后主动要求到武汉挂职下放锻炼，一年后返京，因为既有理论素养，又有实践经验，冯仑参与了中央政治体制改革。此时的冯仑专门研究意识形态。此项工作结束后，冯仑进了中宣部，后又进中央体改委下属的体改所。

除了北京，全国当时还有三四个省设有体改所。海南刚刚建省，冯仑身先士卒，主动请缨带两三个人去海南筹建海南体改所。临行前，中央体改所没有开办费给冯仑，就给了冯仑1万台彩电的批文作为开办费。

1988年，海口。冯仑将1万台彩电批文递给一外贸公司老总。外贸公司老总拍出了30万元，冯仑用这笔钱建起了海南体制改革研究所。那段时间，冯仑整天开着海南省委借给他的破面包车，跑遍了海南每一个市县，一心想为海南发展出力。

此时的冯仑还是满心的壮志凌云，对伟大的马克思主义还在进行艰苦和有成效的研究，从童年起就有的指点江山、誓要为全世界受苦人民有所担当的豪情还在强烈地燃烧着这个男人。但可以想象，理想与现实已经开始出现巨大的落差，而这落差正将冯仑那火热的心残酷地冰冻。这一年，冯仑29岁。

1988年，潘石屹已经在深圳和海南折腾了一年多了。现在的"老潘"这时25岁，毕业于石油职业技术学院，大学毕业后到国家石油部工作，本该高唱"我为祖国献石油"的他，此时已经和冯仑有所联系。冯仑创办的海南体改所编制120人，40人是正式编制，其余80人被称为改革编制，所谓改革编制就是要自己养活自己。海南体改所因此自己办了一公司，在深圳不如意的潘石屹已经南下海口，做了这家公司的副总经理。但据说，在当时，冯仑的心思主要在改革上，他没心思管公司和经营，所以和潘石屹很少接触。

第2节：地产大腕的"初夜"众生相(2)

1988年，黄怒波已经在中共中央宣传部提到了处长职位，同志们，这时候黄诗人才32岁，1988年时32岁的处长，又怀揣着北京大学中文系的文凭，其在仕途上的前程不可限量啊。在中宣部工作期间，黄怒波相继出版了两本个人诗集，一本是《不要再爱我》，一本叫《拒绝忧郁》，这两本诗集，是他年轻时代的代表作品，诗歌中充满了悠长的情感宣泄。

这时的黄怒波怎么看也和房地产行业联系不到一起，但人生就是这样莫测。

当今业界所认可的最富有、最低调、最神秘的朱孟依朱老板，与前面几位相比，在1988年，朱老板怕就已经是最有钱的了。据说，1980年代中期，在老家广东丰顺县城，20岁出头的朱孟依凭借着敏锐的见识、独到的眼光，挖到了第一桶金。那时丰顺县城商业刚刚兴起，不少人都去摆摊做生意，朱孟依想：要是能够将摆摊集中在一个地方，既热闹又方便。于是他去找镇政府，提出由他出资建设商业街，只要求将业主租金提成的一部分给他。他拿到了"订单"。

1988年的朱老板29岁，已然身价百万。值得注意的是，朱老板的学历是已经提到的几位大腕中最低的，可能是高中学历。

1988年，福建商帮的重要代表人物许荣茂还在做着纺织品生意。许荣茂本质上是个金融家，70年代末到80年代初在香港做股票经纪人，积累了颇多经验，并通过股票交易掘得第一桶金，之后做纺织品出口--他的家乡就以此著称。

许荣茂对外界回忆自己的发家历程时表示，首先不否认在证券市场淘得第一桶金的说法，"70年代初，我赤手空拳到了香港，起先是靠证券交易获得最原始的积累，但这笔钱绝没有外界传说的5个亿那么多。事实上，我后来的资金主要还是靠实业积累起来的，这就是深圳和兰州的制衣厂"。

下一年，他就进入房地产行业了。这一年，许荣茂38岁。

现在上海滩最大的本地房地产企业就是绿地集团，全年的销售量已经连续突破百亿，其中主要是房地产收入。在1988年，这家国企连影子都还没有呢。绿地的当家人张玉良正在上海市人民政府农业委员会住宅建设办公室任职，正管单位盖房子、分房子。张玉良的主要任务就是把房子盖起来，盖的时候当然是用最少的钱把房子盖最多，然后分给系统的干部。通过对比，可以看到，说了半天，在1988年，张玉良似乎是唯一的和房子打交道最多的业内人士了，这一年张玉良32岁。

楼忠福现在折腾的天都城，号称是中国最牛的卫星城，自诩项目蕴含意义非凡。在1988年，楼忠福34岁，已经做了三四年东阳三建的经理了，还处在包工头的行业地位上。在当时建筑业属于朝阳产业，全国一片大工地啊，那时候的建筑行业还不像现在混得这样惨，动不动被拖欠工资、工程款、干活还得先垫资。

这是一个绕不过去的人物，那永远拧巴着的眉头，面部肌肉、筋骨分明，态度永远桀骜不驯的任志强在1988年37岁，正担任北京市华远经济建设开发总公司建设部经理。任志强是1984年到华远的，据说到华远不到12个月的时间，就被关起来了，在监狱里呆了14个月，但没查出什么问题，任志强也没有因此埋怨共产党。按老任的原话是，"出监狱第一句话，是跟总经理说，还是跟着共产党走；第二句话，娘打孩子是应该的"。从老任的话中，已经开始初步展示那众所周知的拧劲儿了。

第3节：地产大腕的"初夜"众生相(3)

有人说没进过牢房的男人是不完整的，从这个角度看，地产大腕中，怕是任志强最早完整。

1988年，张宝全转业后刚考入北京电影学院导演系，正跟着大名鼎鼎的导演谢飞徜徉在艺术的海洋里。金钱、商人这些字眼，31岁的张宝全还绝对不会将其和自己挂上钩。但估计也正是这时候积累的艺术底子，让张宝全现在如此痴迷EVD（高密度数字激光视盘系统）事业。

1988年，一个22岁的青年带着自己19岁的弟弟，已经在北京珠市口大街的一家小店卖了一年多的电器了。此前，这兄弟俩在内蒙古做贸易，但屡次上当受骗，遂转战北京。这便是黄俊钦、黄光裕兄弟俩。黄氏兄弟初到北京时物色下的珠市口的那家两层小店，本是一家国营服装厂的门市部，名叫"国美服装店"。兄弟俩很快发现服装不太好卖，于是卖起了电器。1987年1月1日，"国美电器店"的招牌在这家小店的门前挂了出来。

黄光裕以后说，当时他们看中了家用电器作为"大件"在人们消费生活中的发展潜力。用于投资珠市口店的十几万元钱来自"在内蒙古做贸易"和"在北京最初半年做生意"产生的利润积累--但黄光裕并不愿言及此前都做过哪些贸易。

最近两兄弟轮着在中国首富的位置上轮庄，房地产行业是其财富积累的重要环节，但此时，这两兄弟家电生意做得正是红火，房地产还想都没想过呢。

接下来讲的这位也是首富--杨国强。同辈呼其为"强哥"；晚辈称其为"六叔"；乡里用二手汉语叫其"Boss杨"。1988年，杨国强33岁，根据现有的资料分析，应该正担任顺德北公社房管所区建筑队队长。据说，杨国强24岁之前都是穷小子，由此反推，那33岁的杨国强已经完成了第一桶金的积累，1993年，杨国强和杨贰珠等拍档竟能出资3395

万元，收购北建筑工程公司，从此可以想象1988年，Boss杨绝对已经腰缠万贯了。和朱孟依、楼忠福一样，Boss杨此时也是包工头。

富力双子座"张力和李思廉"现在那也是行业内的顶级富豪了，在1988年，双子星还互相不认识呢。李生正经常来内地做生意，经常往返广州。张生1988年10月作出了他人生中的一项重大决定：辞去衣食无忧的公务员工作，下海。这一年，李生31岁，张生34岁。

……

1988年，祖国神州大地正是万象更新，来自各个地方、各个行业的同志们正在为了实现四个现代化的目标而努力奋斗着，这十六位地产大腕都还正处在人生、事业的开场阶段，好戏都在后面呢。

十六位地产好汉的前生暂且说到这里，欲知后事如何，且听下回分解。

第4节：地产大腕们的身家背景(1)

地产大腕们的身家背景

接着上回书，咱继续开讲。

前文中，我们已经回顾了十六位地产大腕在1988年，这个房地产行业初年的大体情形。

这次主要讲讲这些地产大腕的身家背景。

众所周知，家庭环境对一个人的成长具有决定性的影响。如果不是郭啸天的儿子，郭靖在蒙古草原上可能也就牧马放羊一辈子了；如果不是林家祖传的剑谱招来强敌觊觎，林平之好好做着福威镖局的少当家的，几年后怎么也是个福建省十大杰出青年；如果不是胸口刺着契丹族的狼头标志，萧峰更是在中原武林逍遥自在呢……

话扯远了，回头来看看这些大腕的身家背景吧。让我们看看，是显赫的家庭背景铺就了这些大腕的成功道路吗？还是有贵人在大腕们的前进路上"下凡显灵"？他们是自己奋斗取得的成功还是通过官商勾结、家族腐败榨取的富贵？

王石，出生在一个军人家庭，父亲从军队转业后在郑州铁路局工作，其母是锡伯族。最近有人在我博上问，王石是不是王震将军的孩子？唉，联想太过于丰富了。老王的身家背景很普通的，王震将军的孩子以前在中信集团、长城电脑，和王石扯不上的。在当初那个年代，老王的家庭成长背景和千千万万的中国人差不多，平平凡凡、勤勤恳恳，双职工。1968年，那是个军人吃香的年代，老王能顺利入伍，多少说明家里还是政治合格、绝对够硬的。

孙宏斌，山西人，对于孙宏斌的青年时代，外界知之甚少。在和笔者谈及家庭问题时，孙宏斌也是惜字如金，言谈显得颇为顾忌："我们家共是兄弟四个，我是老大。我离开家是比较早的，十三四岁从上高中起，我就开始离开父母了。像当年高考填志愿以及以后报考研究生时，都是我自己做的主。"

根据资料显示，1963年出生的孙宏斌先在武汉读了大学本科，接着在清华大学读了研究生，所学的专业都是水利。对于自己的家人，孙宏斌谈得很少，唯一在媒体面前说过的就是："我办顺驰的时候，我的一个弟弟也在顺驰干过一段时间，但后来被我劝走了，没办法，有这种亲戚关系在公司里没法处好。"

从能够得到的信息看，孙宏斌的身家也绝对不是什么显赫人家。

冯仑，出生于陕西西安。父亲是一个企业工会的领导，从小教会了他写文章和画画。上初中的时候，冯仑就开始看《大逻辑》、《小逻辑》之类的书，家庭背景又让他在"文革"期间，能凭一纸介绍信在资料馆翻阅了大量"供批判用"的禁书。

然后，真正影响到冯仑人生的，却是他在中央党校读研究生时的导师--马鸿模，这也是一个具有传奇色彩的人物。他大家出身，性格强悍，闹过学运，组织过武工队，出生入死，最终官拜解放军正师职，分配到中央党校。冯仑当时是中央党校最年轻的学员，他们第一次见面就是在党校。当时马鸿模留着光头，身着黑衣，抽着根很粗的雪茄。后来冯仑拜马鸿模为干爹。

这种家庭背景也算是相对难得了，但似乎更适合培养出个思辨的知识分子。商人？呵呵，可谁又能说冯仑只是个商人呢。

潘石屹，生在甘肃天水麦积山附近的一个贫困的村子里。1979年，高考前8天，潘石屹竟然被一辆卡车撞断了肩胛骨。高考结束后，知道自己没考好，他立即偷偷在另外一个县，以"石屹"这个名字报考中专，并以第一名的成绩考取了兰州培黎石油学校。后来，潘石屹毕业被分配到设在廊坊的石油部管道局，后来……

活生生的苦孩子奋斗成功的例子。

黄怒波，出生在兰州。兰州--全国最好的地方，出人才的地方啊，值得超级热情地歌颂一下兰州。但黄怒波长在宁夏，当时黄的父亲是部队的，部队那时候支边支到宁夏，黄怒波的父亲当时是部队下来的团级干部，因为在特殊年代提意见，就被抓起来判了三年，现行

反革命分子罪，黄父想不通，就开始装病，装了三个星期，就服毒自尽了。黄父自杀时，黄怒波才两岁多。

黄怒波对童年的总结是"从地狱里走出来的，那我还有什么怕的"。

这种家庭背景、这种童年生活，能走出个黄怒波，确实值得赞一下。

朱孟依，朱老板，关于他的家庭背景说法有两种，一说是客家人，一说是广东丰顺县人。丰顺县在梅州市制下，梅州当代出了个大人物就是叶剑英元帅。而有媒体报道过，通过工商资料可以看到，1993年成立的珠江投资最初为叶剑英研究会名下的集体所有制企业，注册资本仅280万元，法人代表为朱孟依。

第5节：地产大腕们的身家背景(2)

从公开新闻可以看到："2007年5月13日，是叶剑英元帅诞辰110周年纪念日。参加此次缅怀叶帅纪念活动的代表，除祖国大陆社会各界人士外，还包括100多位华侨、华人和港澳同胞代表，其中，有全国人大常委、香港金利来集团董事局主席曾宪梓，香港田家炳基金会董事局主席、田氏化工公司董事长田家炳，全国政协常委、香港广东社团总会主席、香港裕华国货有限公司董事长余国春，梅州市荣誉市民、香港合生创展集团公司董事长朱孟依等。"

"近年，他继捐资东山中学剑英校区6000万元之后又捐资2000万元人民币兴建剑英图书馆，他是至目前为止在东山教育基地捐资数额最为巨大的梅州乡贤。"

许荣茂，受到从医的父母对他的影响，选择了中医，也因此70年代到香港寻求发展的许荣茂打的第一份工是在药店里当伙计，只几天的光景，因为不能适应粤语，就又跑到工厂去了。一个偶然的机会，他当上了证券经纪人。几经辛苦，有了积累后，他自己开设了一家金融公司。从1981年到1983年，两年光景他赚得人生的第一桶金。

张玉良出生于上海郊县。高中毕业后，有过回家务农的经历，回乡两年，张玉良就做了村支部书记，当时他只有25岁。两年以后，赶上乡镇搞改革，提倡干部要年轻化、知识化，于是张玉良凭着在当地已经算不错的高中学历，被提拔到乡党委当组织委员、党委委员，成为乡领导班子之一。其后，领导又派他到上海农学院干部专修读经济管理。

身家背景也是平平。

楼忠福，其父楼茂春是浙江省东阳市一位普通的铁匠，1954年3月楼忠福呱呱坠地时，楼茂春已经37岁了，在楼忠福年仅5岁的时候，楼茂春被当作反革命分子抓去劳动改造。楼忠福16岁恋爱时，他不顾女友家人的强烈反对，越过重重阻碍，终于把心爱的姑娘"抢"到了手。

在文中所论及的地产大腕中，楼忠福的出身绝对算得上是先天条件比较差的。

任志强，关于这位"任我行"的家庭传言最多，一会儿任弼时、一会儿任建新，中央领导中但凡有个任字的，都被揣测过和任志强有关系，为什么大家都想着老任有背景呢?

"要没背景，他敢那样说话！"

哈，这个可能还真是性格问题。

据任志强自己对媒体表述："我父亲是当了三十八年副部长的人，我不想您宣传他，他已经快90岁了，革命这么多年，是我们家工资最低的。"

在一般人心目中，任志强也是高干子弟了。

张宝全，一个农村贫苦人家的孩子，从事过中国社会几乎所有的职业：工农兵学商。下过乡、当过五级木匠、1976年入伍当过战地记者和猫耳洞作家。但张宝全的婚姻，在很大程度上改变了他的人生方向，张宝全妻子的父亲是北京军区的高干。

黄俊钦、黄光裕兄弟，十几岁就出来满世界跑，赚钱谋生。这种家庭背景，就不用深入讨论了吧?

杨国强，有媒体报道，杨国强出生于广东顺德，自幼家贫，据称"17岁前没有穿过鞋"。据其同乡杨伯说，杨国强父亲原本生活富裕，可惜沉迷赌博，输光身家，从此家道中落。杨国强虽然穷，但很喜欢看书，"什么书都看，去厕所都拿着本书。"杨伯回忆道。由于家贫，杨国强的大女儿因发烧无钱医治而致脑部受损，影响智力。杨国强曾以耕田维生，其后从事建筑工作。

第6节：地产大腕们的身家背景(3)

唉，女儿发烧都无钱医治，想起来，也真是够惨的。英雄落难，自古气短，秦琼倒运还卖过黄骠马，怎知几十年以后会成为中国首富呢。

张力、李思廉的家庭背景，从现有资料看，也并非显赫。

除了任志强、张宝全两位有位居高位的亲戚外，王石等不少人出身平平，而杨国强、黄怒波、潘石屹等几位可以说是出身贫寒了。总体看来，这些大腕在自己事业刚刚启程的时候，主要都是依靠自己的力量。来自家庭方面的支撑（本文探讨的是物质、关系、人脉方面的支撑，不是说家庭感情），并没有起到主要作用。

不可否认，这些地产大腕很多人在后来的生涯中都和一些政要往来密切，但需要注意的是，这种往来并没有出现在他们事业的发轫阶段，在大腕们启程创富的时候，他们绝大部分都是普普通通的，只为了改变自己人生的轨迹、只为了胸中的抱负、只为了明天的温饱，而抬头走上了江湖路。

而今，房地产商已经成了黑心、卑鄙、囤积、炒作、官商勾结的代名词，连《大电影》中，坏开发商的名字都是"潘志强"，哈，两位大腕组合其中，可见口碑之差。

但，请注意，我们不能根据此时的现象，去推断他们启程时的样子，不能去推断他们从一开始每个毛孔里就流淌着贪婪的血水。

在一开始，他们主要还是凭借着自己的双手、自己的能力，让自己获取了保证家庭温饱的能力，把自己送到了各级政府官员的眼帘下。1988年，那毕竟还是一个相对纯洁很多的年代。

在此之后，在生意做大之后，当你怀揣着投资、开发数亿、数十亿、乃至数百亿的方案，去和政府部门沟通时，很难想象会不和官员打交道，打交道是一回事、勾结是另一回事、行贿那就更是另一回事

了。以后会专门探讨这些地产大腕们如何在白色区域、灰色区域行走。

尽管，在生活中，我们耳闻目睹了很多不合理、不合法的现象，但据此把所有成功的商人都打入官商勾结的册页中，还是有失偏颇的。

通过对十六位地产大腕家庭背景的剖析，我们还是可以欣慰地看到，1988年，那时，凭借着勤奋、智慧、眼光、勇气，人们还是有可能开创一个美丽新世界的。勤奋、智慧、眼光、勇气在任何年代都是成功的必要因素，家庭背景是条件之一，但请记住，这绝不是必要条件，更不是唯一条件。

本回暂且到此，休息一会儿，一会儿就回来，欲知后事如何，且听下回分解。

第7节：地产大腕们的学历调查(1)

地产大腕们的学历调查

谈完了家庭背景，再来谈谈大腕们的文凭。

闯荡江湖，道上的一见面基本上都是先问："你哪个门派的？""师傅是谁？"至于剑术好坏，那都是掐起来、砍出血了才知道的。

文凭好比门派，能力那才是剑术。

其实学历问题是个俗问题，很多人都认为这与能力无关。说实话，我个人的观点是，学历这东西只说明你在学习期间，仅在应试方面，和颁发给你学历的机构取得了60%以上的一致意见，仅此而已。但，关键是但，很多人、很多时候，事不是这样办的。单位招聘见面不过三五分钟到十几分钟，一个人能是这样短的时间了解、认识，并进行判断的吗？认识一辈子，被坑了的事，都比比皆是，更何况短短几分钟。但，（又是但），问题就是需要你在短短几分钟内进行展示、进行选择、进行判断，那文凭便成了成本最低的、最相对有效的媒介。

都养成习惯了，一听清华、北大，乃至剑桥、哈佛，都是吸一口气，肃然起敬，全然不管对方在清华是否拿硫酸泼过熊、在北大"一塔湖图"发过强帖。

就跟一听对方是少林、武当的，立马反应是点子有些扎手，先套个近乎再说；一听对方是什么黑虎门、巨鲸帮的，立刻拔剑行侠仗义一个心理。

对一般角色来讲，行走江湖，有个好文凭还是能防身的，仿似多了件法宝。大侠、大恶就不一样了，独孤求败就是自学成才，文凭是没有的；风清扬那是华山大学的，西北名校，五岳常青藤高校联盟的高材生，文凭过硬，剑法更硬，这样的人才难得啊。这些大腕是独孤求败的路数，还是风清扬的模式呢？

附，本文探讨的是大腕们走上正式工作岗位时的学历，并非其人生的最高学历，最高学历这东西，特别是最近几年，唉……我就不说了。

王石，先当兵，后推荐上了兰州铁道学院，那学校，我当年常去溜达，在西北也算好学校了。

孙宏斌，清华大学的研究生，这所学校我就不多说了。

冯仑，中央党校的研究生。

潘石屹，先是兰州培黎石油学校（我也去这所学校玩过），然后是石油职业技术学校。

黄怒波，北京大学的。

朱孟依，高中。

许荣茂，关于许老板的学历流行两种说法，一是大学；二是研究生。

张玉良，高中毕业后就回乡了，两年后成为村支书，后来上了上海农学院干部专修班。这在上海企业界算是很难得了。

楼忠福，小学。后来有钱了，呵呵，上大专了。

任志强，先当兵，后来人大的硕士。

张宝全，先当木匠，后当兵，最后上的北京电影学院。

黄俊钦、黄光裕兄弟，从经历看，学历中学，至于高中还是初中，咱就不深究了吧?

杨国强，只知道BOSS杨出身农民、包工头，找不到任何关于其学历的资料。

张力，1973年参加工作，后来是大专学历。

李思廉，大学。

有过当兵经历的三位，王石、任志强、张宝全。

以研究生文凭参加工作的两位，孙宏斌、冯仑。

有三位有过入狱的经历。

可以确认朱孟依、张玉良、楼忠福、黄俊钦、黄光裕、杨国强、张力、张宝全、王石、任志强十位富豪，在走上自己的正式工作岗位时，学历都在本科以下。

当然，这里有时代原因，那时候，大学生那还是天之骄子呢，不像现在，是主要失业人群。

十六位富豪中，许荣茂和李思廉具有香港经历，扣除他们两位后，其余十四位都是彻底的大陆成长背景，更具可比性，分析看来，只有冯仑、孙宏斌、黄怒波有拿得出手的文凭，老潘的文凭含金量也是般般。

这足以让崇尚文凭的人闭嘴了。

甲骨文老板赖瑞·艾利森，曾经是全世界第二有钱人，网上一直在流传他对耶鲁大学毕业生的演讲内容，在该演讲里，他就文凭问题讲得更直接。他说：

今天我站在这里，并没有看到1000个毕业生的灿烂未来。我没有看到1000个行业的1000名卓越领导者，我只看到了1000个失败者。你们感到沮丧，这是可以理解的。为什么，我，艾利森，一个退学生，竟然在美国最具声望的学府里这样厚颜地散布异端?

我来告诉你原因。因为，我，艾利森，这个行星上第二富有的人，是个退学生，而你不是。因为比尔·盖茨，这个行星上最富有的人，是个退学生，而你不是。因为Allen（微软共同创办人），这个行星上第三富有的人，也退了学，而你没有。再来一点证据吧，因为戴尔，这个行星上第九富有的人，也是个退学生。而你，不是。

第8节：地产大腕们?学历调查(2)

你们非常沮丧，这是可以理解的。

你们将来需要这些有用的工作习惯。你将来需要这种"治疗"。你需要它们，因为你没辍学，所以你永远不会成为世界上最富有的人。哦，当然，你可以，也许，以你的方式进步到第10位，第11位，就像Steve（苹果总裁）。不过，我没有告诉你他在为谁工作，是吧？根据记载，他是研究生时辍的学，开化得稍晚了些。

赖瑞·艾利森演讲没有结束时，就被拉下台了。

看看上面对十六位地产大腕文凭的分析，还有艾利森的话，你作何感想?

不过，话说回来，冯仑和孙宏斌这两位高学历创业的大腕，确实给了业界不一样的启迪，冯仑的一些理念是非常独特而有价值的。老孙的激情和理念，也是震撼过很多人的，尽管现在顺驰易主了，从不以成败论英雄的角度来看，老孙的疯狂拿地，极大地加剧了行业的竞争程度，让房地产行业的明显整合加速，可惜，唉，最后自己被整合了。

值得注意的是，冯仑、孙宏斌、杨国强、黄怒波、张宝全都是很喜欢读书的。老孙自称读过所有关于管理学方面的书，"书店里管理学书架上的书，我都读过。"杨老板是喜好看各种杂书。黄怒波和张宝全喜欢文学。

黄怒波做长河湾的时候，一开始外墙上的广告语整了个"鸡栖于埘"什么的，多是《诗经》上的句子，没想到广大人民群众还有广大客户的素质都没跟上，都没看懂广告，后来广告就换了。喜欢文学的人，往往很可爱。闲话不提了。

在上面三回书中，我们讨论了这些地产大腕1988年的状况、家庭背景以及学历问题，之所以耗费这样多的篇幅来说这些，是想大家看到这些大腕原生态的、处在初始状态下的形象。九层之台起于垒土，

合抱之木起于微末，探本求源，寻其脉络，才能更好地了解、体会其创富历程，才能更好地了解一个个热血青年、一个个普通民众，是如何通过自己的血汗、乃至别人的血汗，成为富翁的。

相信通过这三回的介绍，读者对这些富豪的起始状态已经有了一点了解。下一回，我们将正式启程，走上他们二十年的求富道路。

第9节：大腕们早年间用过的阴招、高招(1)

大腕们早年间用过的阴招、高招

在这种大时代里，不光是政策压力大，市场上更是风云变化，你蒙我，我蒙你，满天条子飞，遍地空手道，今儿还和你称兄道弟、把酒谈心呢，钱一到手，明儿连人影都见不到了，公司资质、法人，谁讲这个啊?

这种江湖环境下，地产大腕们早年间要是没有点阴招、高招，那基本是混不到现在的。

明买暗卖

王石最早主要做外贸，当时万科（那时还没万科这个名字，单位还叫展销中心呢）新签的2万台放像机合同，45天后到货。这时，王石通过渠道了解到同行的进货情况：同一时期，其他公司共有5万台到货。

7万台同时到货是一个什么样的市场前景？王石判断一定会立刻滞销，价格会直线下降。退货是不可能的。怎么办?

这时，王石所做的对策，成为他后来在各处演讲一再提到的，创业初期的"不正当竞争"的案例。

他叫来广告投放部经理，口授了一则声明，内容如下：由于台风原因，本展销中心的放像机无法按预订时间送达客户，为保证履行合同，急购放像机2万台。

这一则"求购信息"刊登在当时的广州两家主要报纸上。同时，当天的报纸正好也刊登着放像机的"售卖广告"。

广告后，放像机便向展销中心涌来。王石叫他的技术部组织了4个小组验收。而这些前来出售的放像机，除了个别小数量的，大多是期货。期货当然不要！一定要看到放像机才签合同。这样一来，展销中心并没有购进放像机，其零售价却上升了200元：市场稳住了。

接下来，王石做的是：迅速走货，不惜亏本。他想的是：溜得越快损失越少，而资金回笼后去做新生意，把损失夺回来。

值得注意的是，此次胜利出逃有两大要素，一，要了解到同行，也就是对手的进货情况；二，能迅速走货。

对第一要素，王石的自传是说：是通过进口代理商、海关、省计委进口审批处等信息渠道了解到对手的进货情况。

另有传闻说，王石的岳父当时在广东省的外贸部门工作，消息是从那里得到的。呵呵，哪个说法真实，读者自己判断吧。

第二要素，王石当时把货大部分分销给了一位叫陈宇光的经销商。这个陈宇光那是绝对的一位高人，和王石合作有年，1985年，就曾提了一箱钱要回报王石，被王石拒绝了。后来这个陈宇光又打造出一家上市公司--琼能源，手段了得。1993年，陈宇光被我公安干警带走，1995年又无罪释放，其后，陈宇光出走海外。2007年，最近的消息是，陈宇光正在和富力合作，开发成都熊猫城项目。这样一位经验老到、多姿多彩的人，不知道最后和富力是共赢，还是……呵呵，期待。

自立山头

1989年10月，孙宏斌在联想成立企业部，孙宏斌迅速建立13个独资分公司，营业额达到2400万元。

老柳对孙宏斌当时是非常看重的。那时的孙宏斌还远没有2002年的言语如刀锋般犀利，虽经清华大学学习多年，却还满口山西腔，一开口就要被人笑话。柳传志本人能言善辩，也喜欢会说话的人。为了让孙宏斌锻炼口才并且去掉那嘴山西口音，有一个时期，他逼着孙宏斌每天讲个故事。在孙宏斌的身上用这番工夫，就表明他对这个年轻人有着极大的信任和期待。

孙宏斌是一个非常具有吸引力的人，涌动的激情非常容易在年轻人身上引起共鸣，此处插句后话，后来尽管顺驰被出让了，但笔者认

识的曾经在顺驰做过的人，绝大多数还是都说孙宏斌的好话，非常认同孙宏斌的理念和热情。

同志们，多少企业完蛋后，员工们离职了都是对老总恨之入骨、骂声不绝，能做到老孙这步的，确实少见。

尽管老孙事后否认自己有另立山头的野心和打算，这属于心证，自说自话，谁都无法求证，但确实的是，此时的孙宏斌已经在联想赢得了众多少壮派的支持，开拓了联想的国内市场，山头已经竖起。

这或刻意、或无意竖起的山头，既把孙宏斌推上了天堂，也将把他拉入地狱。

1990年3月的一个早晨，柳传志在香港一觉醒来，就发现一期新的报纸放在自己案头。它叫做《联想企业报》，但它显然不是自己写发刊词的那份报纸。

他打开它，看明白这是孙宏斌领导的企业部办的报纸，也可以叫做企业部机关报，这让他很不舒服。头版刊登的"企业部纲领"更是让他难以置信，比如第一条就是"企业部的利益高于一切"，以下还有企业部经理拥有"分公司经理任命权"等等。

我相信，没有一个企业的老总能容忍下面的人打出这样的旗号、弄出这样的内部杂志。

第10节：大腕们早年间用过的阴招、高招(2)

随后，一场惨烈的企业内部斗争，孙宏斌的山头在联想被彻底清除，他被判入狱，刑期5年。

空手套……

1991年，北京。手里只有3万元人民币的冯仑在对一家信托投资公司老总谈海南房地产的机会。

谈完机会，冯仑接着谈自己公司抓住这个机会的能力以及自己的为人和出身。"我们过去诚心诚意在机关干。在机关干的时候，我们就都是些好人。这次，我们头一回做生意，我们也想做好。"

在1991年的海南，对人讲出国家体改所、中央党校、牟其中之类的背景，既能赢得对方的信任，又能让对方隐约感觉自己的实力。

初步取得对方认可后，冯仑开始和对方讲他也刚刚闹明白的新名词"按揭"。冯仑告诉对方这是一种全新的做房地产的形式，用很少的钱，就可以做很大的项目。对方听得似懂非懂，懂与不懂都不要紧，只要隐约感觉这是一种先进流行的方式就行。

冯仑此次谈话的目的当然是从对方那里拿到钱，"做生意，从别人那里拿钱，无异于夺人贞操"。冯仑拿钱的本事在于他的"懂人"和"会说"，他能在极短的时间内找到打动对方的那一句话。"就那么一句，不会说，说一辈子，也说不出来；会说，3分钟就能将这句说出来。""尽管时间少任务重，但决不能照直说："我就缺钱，你给我投钱。"这就像谈恋爱，不能照直说："我就缺个老婆，你干不干？"还得先要谈风花雪月，谈理想，谈未来，而最后实际就缺一个老婆。"

谈完马上就能赚到的钱，冯仑盯着对方的眼睛说，"这一单，我出1300万，你出500万。我们一起做，你干不干？"

对方点头同意，冯仑立即骑着自行车跑出去写文件，在最短时间内将手续做完后，冯仑让创业伙伴王功权负责将钱在最短的时间内拿回来。王功权是谈判高手，他在最短的时间拿到了500万。万通拿着这

500万，立即从银行贷了1300万。这就是冯仑说了半天，对方似懂非懂的"按揭"。

这单生意，冯仑的确出了1300万，但这1300万要用对方的500万现金作抵押才能从银行贷出来。如果没有对方的500万现金，冯仑手中只有3万人民币，什么事情也做不成。"做大生意必须先有钱，第一次做大生意又谁都没有钱。在这个时候，自己可以知道自己没钱，但不能让别人知道。当大家都以为你有钱的时候，都愿意和你合作做生意的时候，到最后，你就真的有钱了。"此时的冯仑尽管没钱，但他将自己和自己公司都收拾得很整齐，外形和言谈举止都一副有实力的派头。

冯仑他们用这1800万，买了8栋别墅，重新包装之后，就卖了出去，大约赚了300万元。这就是冯仑他们在海南的土地上刨出的"第一桶金"。有了钱的冯仑感觉像"大姑娘初婚，很幸福"。

抢班夺权

1978年，楼忠福到浙江东阳城关建筑公司做建筑小工。不久之后，楼忠福被工程队破格提升为材料科科长。但雄心勃勃的楼忠福在做好本职工作时，一直向往着更高的平台。到了1984年，也就是楼忠福到公司的第六年，公司经理到了退休年龄，需要确定接班人。

楼忠福曾经和笔者回忆过当时的情形。"按照传统做法，就是从公司里论资排辈提拔出一个经理。当时，资历比我深的人有的是，但我认定的东西就一定要得到。"

楼忠福当时找遍了有权决定经理职位的领导，向他们表达自己的想法，并受到了一些领导的青睐，但这还不足以让他名正言顺地成为新的公司经理。

第11节：大腕们早年间用过的阴招、高招(3)

"当时，公司经理的儿子跑来和我论理，觉得自己的资格比我老，结果被我的一句话说得哑口无言。"楼忠福说，他当时声色俱厉地说道，"你爸爸当我领导时都听我的。你以什么能力来和我争抢经理的职位？如果你一定要争的话，就是瞎闹，就等于给你爸爸脸上抹黑。"

志在必得的楼忠福决定快刀斩乱麻。在部分领导的支持下，东阳城关建筑公司宣布楼忠福为公司新经理。但任命书宣读过后，台下一片哄乱。这时，楼忠福取出公司的公章，用一把刀在公章上"嚓嚓嚓"砍了三下，然后大声宣布："从今天开始，盖了这个章的事情我才认账，其他概不负责。"这一举动把大家镇住了，交接仪式这才顺利完成。

同志们，看看这些招数，王石成功甩脱一批放像机，背后一批同行倒了下去；孙宏斌等年轻人血气冲动，闹得自身严重受挫；冯仑成功空手套白狼，最后大功告成，大家皆大欢喜，要是开发失败，嘿嘿，这个信托公司老总有的罪受了；楼老板快速上位，一将功成……呵呵。

这些方法也就能明目张胆地存在于那个时代，放在现在就算不是商业欺诈、虚假出资、违反组织人事程序加损害公章，那也得是归属于不正当竞争范畴。阴招、高招，大家自有品评，商海无情人有情，活下来，真不易。

大势讲完了，您对当时的氛围大体有谱了吗？

第12节：冯仑这个人和他的野蛮生长

冯仑这个人和他的野蛮生长

冯仑最近有本新书，书名就叫《野蛮生长》，照我的理解，1990年到1991年，在大时代的大背景下，各位地产大腕们的状态就是野蛮生长。一个个就好像深埋多年的种子，等到了阳光、雨露和空气，便开始伸出枝叶，向四周疯狂地扩张，根基拼命地向下，汲取营养和水，柔韧的枝条将把一切阻挡物包围、缠绕、绞杀，同时，他们也正在别人的瞄准范围之内，在别人的绞杀范围之内……都是野蛮生长啊。

1992年，冯仑带领潘石屹等6个创业兄弟写了本名叫《披荆斩棘共赴未来》的书。

外界的评论是：这篇文章是冯仑仕途报国走不通，确立企业报国的宣言书。

此书中，冯仑六兄弟特别指明他们做企业不是为赚钱，是为当代中国知识青年探寻报国道路，据说那本《披荆斩棘共赴未来》在当年感动了不少人。被感动的人中有个女孩，名叫张欣。

《披荆斩棘共赴未来》这本书的主旨实际上非常有意思。

冯仑、王石这帮五六十年代出生的人，很多都具有非常浓厚的政治情结。

从冯仑经商前的经历可以看出，从政是其从小的抱负。

冯仑对自己年轻时的描述是："我从中学开始就醉心学先进，立志寻找志士仁人。我在初中和高一的时候走过很多地方，还给全国最牛的人写过信：到南京找钟志明，那是"文革"风云人物；给黄帅写信，黄帅不理我；之后又和朋友到上海，因为上海建立了工人理论队伍，我们想和他们讨论，结果他们说我们是小孩，不理我们。我一直有个信念，就是要结交天下豪杰。"

再仔细看看冯仑的简历--毕业于中共中央党校，获法学硕士学位。毕业于西北大学，获经济学学士学位。曾在中央党校、中宣部、国家体改委、武汉市经委和海南省委任职，历任讲师、副处长、副所长，从事理论研究及企业策划、经营、组织、管理工作。主编过《中国国情报告》，著述有《社会主义国家的经济职能》等，译著包括《狂飙突进--马克思的心路历程》。

这是一个具有浓厚政治情结、救世情结的人，非常有意思的人。

怎么有意思了？

亲耳听冯仑讲过一个段子：

"蒙牛的牛根生请我们几个企业家去参观，参观的其中一站是奶牛场，当时看着工人给奶牛挤奶，我就在那儿琢磨，一直琢磨。"

此时，周围听冯仑说话的人都开始暗笑。

"其他那几个企业家看完了，都准备走了，就我还在那儿看，弄得人家直催我，"快走了，就这么点儿挤奶的事，你还看个没够了！""

周围的人脸上都浮现出古怪的笑容。

"我当时是在想，母牛都在这儿挤奶，那公牛都到哪去了？后来我专门问了牛根生，牛总说，好，下次专门安排你看公牛。等第二次去蒙牛的时候，牛根生专门安排我去看了种牛站，大公牛，优良品种，一头非常贵。当地的养牛户都去种牛站配种，配出来的如果是母牛，全家敲锣打鼓，因为奶牛赚钱多；生出来是公牛的话，全家垂头丧气的，公牛没奶，这样配下来的公牛也不可能成为种牛，等于是赔钱了。"

此刻，周围的人都已经没有了先前的笑容，都在认真听讲。

"于是，我又问，这个种牛站都是谁经营的？答案是政府企业。这时我想到，别看乳业竞争这样激烈，已经这样白热化了，但实际上它的命脉、这个种牛还是掌控在国有企业手中的。乳业是这样，那么其他行业呢？"冯仑语毕。

周围的人全都陷入了思索。

看奶牛挤奶能看出这种境界的，有几人啊?

1992年，这个很有意思的、33岁的冯仑想通了，写了《披荆斩棘共赴未来》，告别了仕途报国的道路，开始确立企业报国的路线。

之所以探讨这个，并不是想跟着这位前党校讲师唱高调。

而是要着重指出，这一年，冯仑以及冯仑为代表的一批人，开始正式认清了自己所处的时代，并开始调整好自己的心态，热情地投入到时代的怀抱中。

理解自己所处的时代，你才能明白自己能做什么，才能实现自己的价值。

第13节：孙宏斌与柳传志的恩怨(1)

孙宏斌与柳传志的恩怨

孙宏斌，山西人，对于孙宏斌的青年时代，外界知之甚少。在和笔者谈及家庭问题时，孙宏斌也是惜字如金，言谈显得颇为顾忌："我们家共是兄弟四个，我是老大。我离开家是比较早的，十三四岁从上高中起，我就开始离开父母了。像当年高考填志愿以及以后报考研究生时，都是我自己做的主。"

根据资料显示，1963年出生的孙宏斌先在武汉读了大学本科，接着在清华大学读了研究生，所学的专业都是水利。对于自己的家人，孙宏斌谈得很少，唯一在媒体面前说过的就是："我办顺驰的时候，我的一个弟弟也在顺驰干过一段时间，但后来被我劝走了，没办法，有这种亲戚关系在公司里没法处好。"

从能够得到的信息看，孙宏斌的身家也绝对不是什么显赫人家。

1988年，这一年孙宏斌25岁，刚从清华大学硕士毕业进入联想，很快成为联想企业发展部主管，分管联想北京以外的所有业务。其时，郭为是联想公关部主任，杨元庆是联想一名工程师。这个IT精英，肯定没有想到自己以后竟然会和房地产行业结缘，正少年得志的孙宏斌，肯定也没有想到，自己人生最大的劫难正在一年后，张开血盆大口等待着他。

1989年10月，孙宏斌在联想成立企业部，孙宏斌迅速建立13个独资分公司，营业额达到2400万元。

老柳对孙宏斌当时是非常看重的。那时的孙宏斌还远没有2002年的言语如刀锋般犀利，虽经清华大学学习多年，却还满口山西腔，一开口就要被人笑话。柳传志本人能言善辩，也喜欢会说话的人。为了让孙宏斌锻炼口才并且去掉那嘴山西口音，有一个时期，他逼着孙宏斌每天讲个故事。在孙宏斌的身上用这番工夫，就表明他对这个年轻人有着极大的信任和期待。

孙宏斌是一个非常具有吸引力的人，涌动的激情非常容易在年轻人身上引起共鸣，此处插句后话，后来尽管顺驰被出让了，但笔者认识的曾经在顺驰做过的人，绝大多数还是都说孙宏斌的好话，非常认同孙宏斌的理念和热情。

同志们，多少企业完蛋后，员工们离职了都是对老总恨之入骨、骂声不绝，能做到老孙这步的，确实少见。

尽管老孙事后否认自己有另立山头的野心和打算，这属于心证，自说自话，谁都无法求证，但确实的是，此时的孙宏斌已经在联想赢得了众多少壮派的支持，开拓了联想的国内市场，山头已经竖起。

这或刻意、或无意竖起的山头，既把孙宏斌推上了天堂，也将把他拉入地狱。

1990年3月的一个早晨，柳传志在香港一觉醒来，就发现一期新的报纸放在自己案头。它叫做《联想企业报》，但它显然不是自己写发刊词的那份报纸。

他打开它，看明白这是孙宏斌领导的企业部办的报纸，也可以叫做企业部机关报，这让他很不舒服。头版刊登的"企业部纲领"更是让他难以置信，比如第一条就是"企业部的利益高于一切"，以下还有企业部经理拥有"分公司经理任命权"等等。

我相信，没有一个企业的老总能容忍下面的人打出这样的旗号、弄出这样的内部杂志。

随后，一场惨烈的企业内部斗争，孙宏斌的山头在联想被彻底清除，他被判入狱，刑期5年。

1990年，对孙宏斌而言，是巨大转折的一年，是从联想少帅成为阶下囚的一年，是充满乐观理想主义情绪的青年孙宏斌遭遇巨大现实冷酷冲击的一年。

1990年，柳传志在西山宾馆召开联想高层会议，主要目的是把孙宏斌从企业发展部主管的位置上调开。

按照公开报道的说法，当时经过调查，柳传志认为孙宏斌的问题确实严重，独立倾向明显。"孙宏斌努力想形成企业体外的循环，不在监控之下进行他们的运作，已经有财务失控的问题。他们说这种运作的成果还是会归到企业旗下，但是在我们是不允许的。至于是不是真的像他们所说会归到企业，这不好讲，因为他们成立了一个集体（坏的词就叫"帮"），外地分公司的人都由他来选拔由他来负责，这种做法很危险。"

柳传志此后找到孙宏斌，让孙宏斌把几个吵得凶的下属开除。孙宏斌不同意。类似的谈话进行过几次，孙宏斌的态度都很坚决：不同意。最后一次，柳传志说："小孙你是要我还是要这几个"青瓜蛋子"?

"我要"青瓜蛋子"，"孙宏斌说，"柳总，开除他们的理由不充分，这么做，我在这个部门还有什么威信？不是他们不能开除，是不能因为这件事就开除。只是给你提了点儿意见嘛。"

唉，少不经事啊。哪个领导能容忍一个下属、一个年轻人这样对他呢?

更为重要的是，老孙和老孙的手下随后在北大勺园聚餐，饭局上大家的情绪都很激动。在联想2004年作出的《联想就孙宏斌事件的说明》里，提到"当时在孙宏斌的团队中有一些人存在着更为严重的问题，他们放言要将公司的款卷走"。孙宏斌说，当时，"卷款逃走"之类的话他手下很多人在很多地方都说过，在勺园餐厅也说了，但老孙自己没有说过。

第14节：孙宏斌与柳传志的恩怨(2)

这次愤怒的聚会被传了出去。也有说法是，老孙的人中，早就有了老柳的"无间道"，"无间道"迅速把聚会的内容通报了老柳。

在创业早年间，一个商人蒙了老柳5万块，急得老柳天天去堵这厮，当时的老柳急得恨不能直接拿板砖开了丫的。这会儿可不是5万，老孙一伙控制的金额远超于此。老柳没法不急。

柳传志决定再跟孙宏斌谈最后一次，谈崩了，第二天孙宏斌就"失去了自由"。随后，老孙被送到了看守所里。

其后，老孙的几个铁杆，还打算闹事，把老孙劫出来。据说有一个老孙的铁杆当时还天天跟着柳传志。

能让下属产生这样的归属感，老孙这个领导太成功了。放在乱世，绝对能组建一个战斗力超级强大、义薄云天的响马团伙。呵呵，有感而发，就当说笑了。

两年后，1992年8月22日，法院以"挪用公款13万元"的罪名判处孙宏斌有期徒刑5年。"收到判决书我也不认为自己有罪。"孙宏斌说。

前两年，在长城饭店，笔者和老孙聊及往事，问老孙恨不恨老柳，老孙的回答是："我现在要是要着饭呢，我肯定恨他，现在，唉……"老孙狠狠地吸了口烟，烟雾缭绕。

老孙入狱的时候，孩子刚刚出世。

1994年出狱的孙宏斌已经不再是几年前的他了，不是那个热情如火并且单纯如羊的他了，复杂的狼性正在他的身上生长。

1994年3月9日，即孙宏斌出狱前18天，他和一位狱警到北京出差，托人请柳传志吃了一顿饭。席上，孙告诉柳他出狱后准备做房地产销售代理，并诚恳地向柳传志表示，之所以发生这样的事，是因为他太年轻、太浮躁、太急功近利。

请记住，1990年的时候，孙柳发生争执时，柳传志问："小孙你是要我还是要这几个"青瓜蛋子"?

"我要"青瓜蛋子"。"孙宏斌说。"柳总，开除他们的理由不充分，这么做，我在这个部门还有什么威信？不是他们不能开除，是不能因为这件事就开除。只是给你提了点儿意见嘛。"

四年后，孙宏斌认错了。

知道孙宏斌去找柳传志认错的事后，孙宏斌的老婆当时就哭了，问孙宏斌，"你忘了我们这些年受的那些苦了吗？"

一个女人刚生完孩子，丈夫就入狱，独立一个人拉扯孩子四五年，这种艰难可想而知。

孙宏斌曾和笔者聊过这个话题，孙说："我当时出来了，可以提把刀找柳传志算账去，但这有什么用呢？我这样做了，我就真正的毁了，从此以后就没有人敢理我了。"

据云，在监狱中的几年，孙宏斌学到的一句名言就是："走的是面儿，玩的是腕儿。"

尽管在其后的顺驰狂飙中，全行业都震惊于他的激情、他的火热、他的近乎疯狂的信念与执著，但这已经远远不是孙宏斌的全部特性了，在火热的下面，隐藏着精明的计算、冰冷的决断以及狼一般的狡猾与老练，人的性格本来就是复杂的。

柳传志问孙宏斌以后想做什么，孙宏斌说房地产。

这个选择是非常有意思的，一个学计算机的、以前曾经在全国铺设计算机销售网点、叱咤风云的人物、全国最年轻的IT少帅，关了几年之后，卷土重来的时候，竟然没有从自己熟悉的行业做起，而是选择了房地产。

这说明，老孙这几年在狱中，对自己、对时代、对市场、对各个行业、对未来，都进行了非常深刻的思索，IT日新月异，尽管是自己当年熟悉的行业，但几年牢狱生活，已经脱离了行业变化，况且行业中很多人都知道自己的这段经历，行业内已经出现了一批具有实力的企业，与其竞争难度正在加大。

一台电脑的总价不过一、两万，而房子呢？从居民购买力、城镇化发展的大趋势等等方面来看，房地产行业将成为最具发展力的行业。

从前文秦汉、战国、春秋那帮大富豪的经验就可以看出，在一个新兴时代里，只有投身于朝阳产业，才可能事半功倍。

老孙的行业抉择，绝对了得。正确的抉择，为其第二次创业奠定了一个良好的基础。

孙宏斌出狱之后，成立了顺驰房地产销售代理公司，当时的业务以代理销售房产为主。

1994年8月，已获得柳传志原谅的孙宏斌想更快地发展业务，便向联想借款，柳传志等人当即同意借出50万元。

第15节：论内幕信息(1)

论内幕信息

1992夏天，北海市委书记王季路和市长帅历国到深圳招商，王石向市长介绍了万科在上海的开发情况后，市长略一沉吟，"这样吧，有一块40平方公里的土地，地价可以象征性地付一点儿，就算送给万科建设开发吧。"

为了吃透北海政府对这块土地的规划意图，王石邀请了经济学家汤学义、城市规划专家孟大强先生一起前往北海。在北海建委会议室，帅市长请两位专家给建委讲课。

汤学义从基础设施投入分析讲起："深圳特区目前总共开发了70平方公里的土地，"三通一平"每平方公里需要两三个亿，70平方公里的"三通一平"用去了近200个亿，也就是说地面上什么还没有就用去了200个亿。再看北海这40平方公里的荒地滩涂开发，即使这里的劳力、建筑材料比深圳便宜，每平方公里土地也得1.5亿~2亿元，40平方公里就得60亿~80亿元，如果算上地面上的投资，厂房、公建、发电厂、水厂，少说还得80亿，加起来就是140亿~160亿。问题不在投入，更重要的是产出和消费。北海目前的人口不到15万，一年的产值不足10个亿，如何支撑这么大规模的基本建设？"

听着汤教授的课，王石后脊梁浸出冷汗，没要这40平方公里的土地。

尽管没陷在北海，但万科在此轮泡沫中也是"很受伤"啊，万科参与开发的武汉万科广场、成都万兴苑、深圳海神广场、福景大厦、天津金桥高级公寓、鞍山东源大厦都因资金短缺而濒临烂尾。

幸运的是，万科在1993年4月成功地发行了B股，从股市弄到了4.5亿港元，这笔资金让万科在国家银根紧缩的政策下，逃过了一劫。

1992年，合生创展成立，随后便开始遭遇国内的宏观调控，但令人惊奇的是，合生在此轮调控中，似乎未受任何影响。

从1980年代出道以来，几年时间内朱孟依积累了丰富的人际关系和超强的市场洞察力，这让他能够有资本在1992年与张芳荣、陆维玑夫妇在香港共同创办合生创展集团公司并进军广州。

朱老板购买的第一块地是位于天河区的大块土地。当时那并不是市中心，但朱孟依的盘算是：在广州市政府的未来规划中，天河区将被发展成商业中心。刚刚起家的合生创展出巨资拿下了处于规划之中的天河大块农田，开发建设华景新城项目。当时的广州，仍然以市中心的小盘销售为主，合生创展的大盘开发成为首吃螃蟹者。

朱老板赌对了广州市的发展方向，随着广州的扩张，天河区的楼价、地价稳步上升。到1996年，在成功开发四期项目后，华景新城已随着广州城市中心东移，成为天河著名楼盘。

老潘事后常拿这段往事说得嘴响，但从现在的数据看，万通六兄弟跑得那是一点都没错，但并不是在泡沫的最高点出逃的，他们逃早了将近一年。

第16节：论内幕信息(2)

之所以讨论这个时间点，不是要求全责备，挑人家的问题，而是想尽量还原当时的情况，从而让大家更加明白，究竟怎样做，才能在一场泡沫中，安稳脱身。

按老潘的说法是，1992年8月，正在海南"淘金"的潘石屹已经靠炒房炒地挣到了自己的第一个100万。如果不是一个偶然的发现，他还准备继续"淘"下去。

为了核实一个项目的审批情况，潘石屹以五斤橘子和一条香烟的代价获准查阅有关内部资料，他意外发现海口市在建人均住房面积已达50多平方米，而同期北京人均住房面积才7平方米。凭着直觉，潘石屹意识到，"海南的房地产要出事了"。包括冯仑、易小迪、王功权在内的6位合伙人马上决定分家，撤回北京发展。

从数据来看，万通撤退的时候，海南的房价在5000元／平方米左右，到半年后，房价蹿升到了7500元／平方米。离顶部差了2500元／平方米。

从万通的案例，很多人体会到的是信息的重要性，是老潘看到了"海口市在建人均住房面积已达50多平方米"这一内部资料，让万通作出了正确的决断。其实，事情没有这样简单。

首先我们来讨论这一内部资料的含金量到底有多高，你觉得能用"五斤橘子和一条香烟的代价"换来的信息价值会有多高?

当然，有时候信息的价值不是能这样通过物品的价值类比的，但由此可以推知的是，当时这一内部资料的获取并不是太难，也能够确信，当时在海南的2万家开发商中，肯定还有其他的一家或几家开发商了解相关数据。（不要把其他开发商想得很傻，你万通一群外来户都能拿到的信息，多少有当地背景、高层背景的开发商会不知道?）

问题的关键在于，万通看到相关信息后，作出了撤离海南的决定。

肯定有读者会说：海口人均50平，北京7平，傻子才不跑！这一般是从结果倒推原因的典型心态。

回到当时的历史环境下，有的老总面前肯定还有一份数据，"1992年海南省经济急剧增长，GDP增速高达41.5%，比1991年增速高了26.6个百分点"，"在海南淘金大潮中，曾经一天涌入了十几万人"。

海口在1990年代，当地人口还不到30万。

同志们，测算一下，就算不按照一天十几万的增速计算，海口的人口增速是多少?

看到这个数据，你还觉得海口人均50平的数据是那样高不可攀吗？人口的流入是巨量的，而土地的面积总是有限的，谁能保证海南的人均住房面积第二年还这样高?

1992年，海口市经济增长率达到了惊人的83%，另一个热点城市三亚也达到了73.6%，那1993年会是多少?

正常思维肯定认为，就算不能保持这样的高速，但总是会高于全国平均水平的吧。

继续做下去的理由同样存在。市场永远都是这样，做多、做空的理由永远都有。

你身边耳濡目染的都是一夜暴富的实例，满天都是馅饼，这种环境下，你会急着跑吗?

1993年6月23日，时任国务院副总理的朱基发表讲话，宣布终止房地产公司上市、全面控制银行资金进入房地产业;

次日，国务院发布《关于当前经济情况和加强宏观调控意见》，16条强力调控措施包括严格控制信贷总规模、提高存贷利率和国债利率、限期收回违章拆借资金、削减基建投资、清理所有在建项目等。

第17节：论内幕信息(3)

要不是6月23日的讲话，以及随后的政策，海南的泡沫真会在1993年度自然截止吗?

大家自己思考吧。

估计有读者会认为内幕信息是战胜泡沫的必胜法则，不管怎样，万通六兄弟是看了所谓的内部资料后，知道了海口的人均住房面积后，才从海南撤退的；朱老板是获悉了广州的发展规划，才提前拿的地，赚的钱。

诚然，靠内幕消息，确实是能赚钱，但内幕消息、所谓关系啊，绝对不是成功的绝对因素。

凯恩斯，当代经济学的奠基人，他的思想现在已经成为了当代经济政策的奠基思想；在凯恩斯活着的时候，他就是无数重大国际经济事件的参预者、制定者、谈判者，他本人就是调控政策的制定者，够内幕的了吧？谁知道的内幕信息能比他老人家多?

就这样一位重量级经济大师，在他成功的投资生涯中，竟有三次几乎倾家荡产。在1936年到1938年底的股市大跌中，凯恩斯的净资产价值从506222英镑下降到了181244英镑，凯恩斯所主导的那些投资机构也损失惨重，此次打击，让凯恩斯损失了所有财产的三分之二，他的健康也因此受到了致命打击。到他死的时候（尽管其后，凯恩斯又非常漂亮的赚了不少钱），他的财产再也没有回到1936年大跌前的水平。

美国长期资本管理公司这家国际性大型对冲基金曾被誉为"梦幻组合"，其管理人是20世纪80年代债券套利之父，其合伙人包括前美国联邦储备委员会副主席穆林斯，被誉为衍生工具之父的诺贝尔经济学奖得主默顿和斯克尔斯。斯克尔斯与默顿以其"期权定价"理论被认为奠定了现代金融市场及其衍生工具和对冲基金的理论基础。炒手、学者和官员的绝妙组合，他们的客户遍布世界各地，还都是身家上千万、

上亿、上十亿的显赫成功人士，华尔街所有的人都曾以为他们将永远不败呢，1998年，照样倒在了市场脚下。

再举一个国内的例子，前阵，有家地产公司想借壳上市，这家公司高层的背景那是相当、相当、相当强大的，但借壳方案照样没通过。

有消息、有背景又何如？保得了你一时，保不了你一世啊，世界这样大、世上这样多的人，谁能拿下所有的关系啊。有多少开发公司仗着自己和市长、书记关系好，提前获悉了城市发展规划，提前拿了地，想坐等发财，确实有成功的，但也有不少是，地拿到了，市长、书记调走了，规划重新来过，郊区还是郊区，自己熬死了，商业中心最后改"农家乐一日游"了。就算是城市的发展规划，也肯定是要符合自然规律的，不可能只为亲戚、关系户开绿灯啊，如果地方当政者胡来的话，中纪委那不是闲差啊。

长远看来，市场的力量无人能够抗衡。

想长期战胜市场、战胜泡沫，不管是股市的、还是楼市的泡沫，那必胜法则必然是：

一、保证资产的流动性；

二、把握好自己；

三、运气。

很多事，真的是"人在做，天在看"，各位，好好修自己的福缘吧。

第18节：万科-君安地产股风云第一战(1)

万科-君安地产股风云第一战

上世纪80年代初的一个周末，广州友谊剧院举行音乐会。香港小提琴演奏家刘元生与广州乐团联袂演奏"梁祝"小提琴协奏曲。王石很喜欢这首爱情至上的协奏曲，所以演出结束后跑到后台向演奏者祝贺，刘元生送了王石一盘他个人演奏的"梁祝"协奏曲录音带。

正是这一曲梁祝引出了中国股市最牛的个人长线投资者。

万科股票是在1988年12月28日，公开发行的。

那时候的万科股票，可不是今天这样的炙手可热，一路慢牛，不断新高。

当时发行股票难啊。

一家本来承诺投资的外商临阵变卦，王石的老朋友刘元生闻讯救急认购360万股。这一认购就是20年，现在刘元生的这笔投资已经价值20到30亿元了。

万科对此次资本启航之旅最津津乐道的段子是：

有一次，万科的人员通过深圳市工商管理局联系到个体工商协会，请协会出面邀请个体户开会，万科的人员还没介绍三分钟，下面的个体户已经不耐烦了，嚷嚷着："别讲了，你就开个数，摊派多少？"

也就是万科的此次个体户开会，还改变了一个人的命运。

1988年，53岁的巢中立，变卖家产凑足10万元，携妻儿南下闯荡。万科首次发行股票时，个体协会动员所有参加会议的个体户买股票，抱着"只当买了国库券"想法的巢中立斗胆买了3000股，不久，股票就从1元钱一股涨到了28元，他全部卖掉，赚了第一笔轻松钱。尝到甜头的巢中立迅速投身股海，并在很短的时间内聚集了千万身家。

轻易到手的财富，改变了人生的轨迹。其后，巢中立离婚、结婚、和第一个女友分手、和第二个女友分手……生意每况愈下。

2005年，60多岁的巢中立在常德悬梁自尽。

财富啊，同样的机遇，成就了刘元生，却给巢中立打开了不同的一扇门。

如何把握机会、如何把握财富、如何做好自己，可以通过这个例子好好感悟一下。

1990年，万科召开股东会，一位散户发言说：我看好万科发展的光明前途。股票下跌的时候，我做多头，一直吃进万科股票。可一些大股东却在抛股票，我不点名是谁，但我可以声明，你抛的股票我照单全收。

这位散户的发言获得了热烈掌声，股东大会顺利结束。

这位散户就是日后在"中科系"事件中，把中国股市搅得天翻地覆的朱焕良。

回顾深圳的这段苍茫历史，真有种风云际会的感觉，江山如画，一时多少豪杰。

1993年，万科发行B股，当时张国庆在中国人民银行深圳分行金融管理处任副处长，正主管此事。

王石回忆这一段的记述颇有意思："一天，在人行金融处，张国庆对我说"过一个月我就要离开人行，操作一家证券公司，万科和金田发行的B股都由我来承销"。面对发行B股生杀大权在握的张处长，你能说"不"？"

这种时刻，老王这种聪明人还是很上道的。

张国庆成立的这家证券公司就是日后名动江湖的"国泰君安"。

也正是这次B股承销，引发了中国股市有史以来第一个真正意义上的"股权争霸战"--君万之争。

先来看一下"江湖开幕战"的出场阵容

君安PK万科

君安方

主将：张国庆

盟军：深圳新一代企业有限公司、海南证券、香港俊山投资有限公司、创益投资有限公司

火力配置：总持有万科总股份的10.73%。

出兵目的：君安承销万科B股，有1000万股压在了手上，成本价12元每股，当时市场价9元，账面浮亏3000万。意图通过此次收购，刺激股价、控制万科董事会。

万科方

主将：王石

第19节：万科-君安地产股风云第一战(2)

盟军：刘元生、赵晓峰、马恭元……呵呵，很多。

火力配置：万科董事会实际控制权

防御目的：击退君安的收购、保护万科现有董事会的稳定。

战况：

1994年3月31日，《中国证券报》、《深圳特区报》全文刊登了君安的《告万科全体股东书》和《改革倡议书》，报告书由宁志翔操刀，宁兄此次操刀那是很有私人目的的，在并购公告发布前，宁志翔已经提前买入了总额2000万人民币的万科股票了。这在十几年后，也算是硕鼠啊。

并购消息一公布，万科股票应声而涨。但此时王石申请了万科停牌，打乱了对方通过收购事件而刺激股价的意图。

同志们，这号称是中国证券史上的第一次并购停牌。

在3月30日，双方主将王石与张国庆已经递过招了。

王石细致地描述了1993年3月30日他与张国庆的会面：

3月30日上午10点30分，君安证券总经理张国庆和副总张汉生走进我的办公室，昨天已经预约。一在对面坐定，张国庆就开门见山："君安证券准备给万科的管理层提些意见。"

这番话确实让人感到突然，我从他的话里行间感觉出一些火药味道。

"我可以参加下午的新闻发布会么？"我稳住情绪，回应了第一个问题。

张汉生轻描淡写："你就不要参加了吧，只是因为要给万科提意见，事前通知一下。"

"你要参加也没有问题，提意见是以"告万科全体股东书"的形式，并在明天的《深圳特区报》上刊登，建议改组董事会。形式或许会让

你觉得有些激烈，但这是为了万科好。改组后的董事会还是由你担任总经理。"张国庆一边说一边起身，表示要告辞了。

两位老总进屋出屋用了五分钟。

王石随后迅速部署反击，在30分钟内，联系了13位万科董事。平均一位三分钟都不到，能想象当时老王心急火燎的样子。自己一手抱大的孩子--"万科"可能扭头就要被别人抱走了，这种刺激，只怕"时日何丧，吾与汝偕亡"的心情都有。

老王还是超有手段的，到4月2日，经过四五天的紧张沟通、频繁会面，君安阵营中的深圳新一代企业有限公司、海南证券纷纷临阵倒戈。

君安控制的万科股权已经不足10%，丧失了召开临时股东大会的权利，进攻失败。

君万之争事件的清场很有意思。

4月中旬，中国证监会市场监管部主任张资平来深圳调查"3.30事件"。

王石是第一当事人，他的描述最有现场感：

某宾馆房间中，张主任同我见了面。

张资平说："你们的报告刘鸿儒主席已经批复：严格查处。我就是来处理此事的。宁志翔是我五道口（中国人民银行研究生部所在地）的同学，我举起屠刀的手砍不下去。来深圳是一定要调查，但你知道，这调查就像离开码头的船，船的目的地很明确：过河靠岸；但船到了河中间，风大浪急，就由不得你我开船的了，你明白我的意思吗？"

我点点头。

"怎么调查，先看你王石一个态度。"

"与人为善。"

"好，痛快。张国庆那里我来做工作。"

两个小时之后，同一房间。张资平、柯伟祥（深交所副总经理，夏斌不在时代总经理）、张国庆、我坐在一起。

张资平发了话，"柯总在这里，君安就不要再搞什么征集小股东委托投票了。"

第20节：万科-君安地产股风云第一战(3)

张国庆："既然是主任发话了，就是一盘子臭狗屎让我吃，我也把它咽下去。"

当时，王石的一个表妹在君安工作，"君万之争"一个月后，表妹被君安解聘。

可怜的表妹，莫名成了替罪羊；而2000万的硕鼠宁志翔就被"砍不下去了"。

五道口，呵呵，在北京的朋友们，路过这里时，可要注意啊，中国资本市场上的好几条大鳄可都是这个地方毕业的，了得。

插曲：张国庆

顺便再说张国庆几句，这哥们虽然此战失利，但这是张国庆第一次走入全国关注的焦点之中，此后风生水起、一发不可收拾。

1993年至1998年间，君安共为100多家企业承担A股、B股首发上市及配股业务，筹资总额近300亿人民币。到1997年底，君安的总资产达175亿元，利润7.1亿元，名列全国第一。张国庆风头无二，号称"君安教父"。

张国庆对手下十分慷慨。君安人拿钱拿得多、也拿在明处，是业内知名的：大的营业部总经理一级的年收入（工资＋业绩奖励＋补贴）有时能拿80万元到100万元。据证券界的一位老人透露，当年，君安的年终红包相当丰厚，公司高管最低也是数百万。同志们，这是在1993年到1997年啊。

后来，出事了。

君安出事的直接原因是张国庆及君安的几个高层试图通过MBO经营层股权将君安私营化，也就是通过一系列复杂的股权操作，将君安装入自己的口袋。1998年7月，审计结果查明，张国庆等人"账外违法经营隐瞒转移收入"的总额在12.3亿元左右。张国庆先后动用5.2亿元，获得君安约77%的权益。有关部门认定，张国庆涉嫌"侵吞国有资产，

将国有资产变相转入私人名下"，1998年9月，他因"虚假注资"和"非法逃汇"等罪获刑四年。

1999年8月18日，原国泰证券有限公司和原君安证券有限责任公司通过新设合并、增资扩股组建成为国泰君安证券股份有限公司。

有消息说，2002年，张国庆重现江湖，筹建深圳市九夷投资有限责任公司。张国庆唯一的公开露面也是以九夷的身份，据媒体报道，2003年1月18日，在上海兴国宾馆一场由新疆国投主办的研讨会上，原君安证券总裁张国庆在研讨会上低调出场。张国庆的出现直接引起了会场轰动。九夷投资2003年初在"华立控股"、"南天信息"等多家股票上有资本运作，不过并未引起大的震动。

2003年，被称为"小君安"的华林证券挂牌成立，时任总裁的高洪星和两名副总杨扶平、张军都出自君安证券。

曾在君安事件中遭到拘传的总经理杨骏和副总康晓阳，离开君安后自立门户，分别组建"今日投资公司"和"晓杨投资公司"，两家公司都在深圳。这两家私募投资公司在2005年底启动的中国股市大行情中赚得是盆满钵溢。

往事如烟啊。

第21节：王石是如何走过灰色区域(1)

王石是如何走过灰色区域

因为房地产行业与腐败现象牵扯比较多，很多人往往会简单类推，认为这种腐败的行业，越是大腕越是腐败。

其实这种想法未免失之过于简单了，忽略了事件的复杂性、低估了我党的反腐能力和决心。只靠腐败手段是成就不了大腕的。

光靠辟邪剑谱做不了五岳盟主；为国为民才是侠之大者；令狐冲能当大侠是因为日月神教、武当少林黑白两道都给面子；张无忌能领袖群伦，不光是明教自我吹捧，武当、峨嵋、丐帮都投了赞成票；就算是坐地分赃的总瓢把子，面上也得是个正经员外身份啊。

单靠腐败手段是成不了大事的。事情并不是一些人想象的那样简单，不信你拿些钱，找个土地部门贿赂块地试试，钱能轻易送得出去才怪，准把你当典型扣了，钱不是那样好送的。

我这并不是说大腕们都很纯洁，不食人间烟火，超脱于行业现实之外。

在腐败和清廉之间，没有空间了吗?

有西方谚语云，条条大路通罗马，何必单恋一枝花?

万科在行业内是出了名的奉公守法，这是通过早年间的切身代价换来的。

1995年，上海万科工程部爆出集体受贿事件。当时上海城市广场工程部一起共事的4个人，共同接受贿赂，彼此认为这件事情天知、地知、你知、我知。但是没想到，行贿的工程商在其他案子出了事，在审问中，他把同万科这几名员工的交易也交代了。

万科的一位职员开始对这些事实不予承认，但不久以后他承认了，大概受贿了15万。他坚持说没有受贿缘于他认为没有字据，可以对此不予承认。但是他没有想到魔高一尺、道高一丈，送钱的伙计带了录音机，把整个过程录下来了。

王石对此事件的反思是："以一批人进监狱为代价，换来三五千万、一个亿的利润，这个代价是不是太大了！人的毁灭、家庭的灾难，这是无法用金钱衡量的损失。项目不成功，甚至做砸了，都可以重来，而人一旦失足，不但自己终生悔恨，对公司的影响也是非常长远的。毫无疑问，如果上一个项目要付出如此沉痛的代价，那我们宁可不上这个项目！以牺牲人为代价换取利润，是不可取的。"从此以后，万科在做项目评估之时，不但要看利润回报，还要看管理资源能不能跟得上，如果管理资源上不去，就绝不勉强上马。

2000年，沈阳"慕马"事件发生，不少人士就此宦海沉浮。万科东北公司总经理也被"双规"，被要求交代万科和"慕马"的关系，理由是作为沈阳最大的房地产开发企业，可能同"慕马"没有牵扯吗？这位总经理被关了20天，调查结果是，万科在沈阳七年开发过程中，和"慕马"没有任何牵扯。

同志们，多少人是看着没问题，一审就问题一大堆，说的比审问人掌握的还多。20天没审出问题来，一个字"牛"，万科确实牛。

2001年9月，原深圳市副市长王炬因涉嫌犯巨额财产来源不明罪被逮捕。王炬担任深圳市副市长，主管全市的城市建设和城市管理工作，王炬出事后，深圳房地产市场大为震动。王石安之若素，我没向他行过贿，怕什么！

王石和王炬之间有一个案例，值得好好借鉴一下。该案例可见老王的回忆录《道路与梦想》第210页。

1999年下半年，王副市长亲自主持会，审批万科的立项报告。但万科申请的几个地块都未获批准，改由主管城建的副市长指定中心区中央位置的一块16万平方米中心绿地为购物广场用地，容积率0.8，可建面积近13万平方米。

接到规划的蓝线图并没有兴奋，因为占用的是规划绿地，要求整个建筑埋在地下，包括停车场。这种限制，增大建造成本还不是要

害，要害在对消费者的不方便。在大城市的商业密集区，地皮昂贵，才建设地下商场、车库。

万科同中心区建设办公室各持己见。

2000年初，中心区建设办公室一纸通牒下到万科深圳地产。规定截止日期之前不按规划要点上报方案视同放弃。最后的截止日期已到，万科没有上报方案。

第22节：王石是如何走过灰色区域(2)

其后不久，王炬出事了。

其后，王石和华润的一位高层聊起"王炬"案。

华润高层问："为什么购物广场被收回？"

"规划通不过。"

"怎么没争取？"

"王炬那老倔头你还不知道？"

"嘿嘿，王炬把中心区那块地介绍给我们了。我当时问，不是给万科做了吗？王炬摇头说万科没实力。我们还真认真考察了，考察的结果，认为规划有问题，同万科的结论一样。询问能不能修改？王炬秘书给介绍了一家咨询公司。还真去了。你猜公司老板是谁？嘿嘿，王炬的女婿。他打包票能修改规划要点，当然了，修改要付出代价。不就是咨询费吗？只要合法，华润也会接受。可王的女婿口气太大，表态怎么修改都行，为表诚意，说"规划要点修改批准完成后，再收咨询费"。嗬，这种主谁敢碰啊。华润也放弃了。"

这段对话非常有意思，华润方的潜台词是"只要合法"，咨询费可以给。谁让人路子野呢，人家能改规划，你也需要修改规划，互相需要、互相满足。

但前提是，要合法。

只有合法了，大家面子上、账面上才都好过。

但对方把这个事情想得过于简单了，过于口气大了。

在现实中，华润、万科没接这个项目，但类似的项目，没了万科、华润就没人接了吗？

当然会有，但有一个问题是，当贵公司接了该项目、给了咨询费，贵公司所承担的风险也随之上升，越界了。

大公司不是不明白事，但更明白界限在那里，黑色区域，呵呵，那是不好玩的。

万科的作风和王石个人的风格也有关联，据云，王石曾经去看过入狱后的牟其中，也有人说看的是入狱后的储时健，探看完后，王石感叹，人这辈子，要么求名不求利，要么求利不求名，不可兼得，自己求名了。

冯仑冯总那更是个人精，谈天说地、口若悬河、辩才无碍、思维灵动，行走江湖更是厉害。

冯仑的一段话更见混迹江湖的三昧：

好的企业还要看公司老板或经理下班以后干什么，和什么人混在一起。如果天天跟政府官员在一起扯，那一定是为了寻租或者遇到了什么麻烦。如果还在酒楼桑拿里或泡银行，那一定是公司空手道还得银行援手。如果左右不离公检法、江湖弟兄，那一定还有铤而走险的事需要摆平。

相反，一间公司，如果老板或经理并不成天往政府跑，而是往国内外同行那里跑，往市场（产品市场和资本市场）上跑，那一定会变成行业先进。如果银行彬彬有礼、公事公办，或者由手下普通员工或公司就能搞定，那一定是财务健康、运行良好。万科声言决不行贿、阳光利润，所以鲜见王石混迹于官大人之间，亦不与公检司法的人推杯换盏，反倒是落拓洒脱，寄情未来，玩山弄水。

记得以前黑马富豪严介和笔者谈论起腐败问题时（这老兄从事的是基础建设，更是腐败高危行业）曾说过这样的话：领导喜欢的是既能干又听话的，我们太平洋活干得好，又听话，领导干吗不喜欢。

这话真是非常有意思。很多自以为有关系、路子野的公司或个人真的应该好好听听，学习了这话的精髓，以后也省得犯事，省得给领导添麻烦。

第23节：潘石屹最感谢的人--邓智仁(1)

潘石屹最感谢的人--邓智仁

1993年初冯仑率众离开海南，投身北京创立民营经济开发区，并面向社会招商募股取得了巨大成功，注册资本高达8个亿的北京万通应运而生。1993年底，北京万通开发的第一个地产项目--万通新世界广场以每平方米3600美元到5000美元的天价，销售成功，创造了当年销售速度最快、销售率最高等多项纪录，成为北京房地产业的奇迹。

现在回顾这一项目的时候，你都无法不感叹这是一个奇迹！

先来对比一下：

2005年中国人民财产保险股份有限公司出资17亿元购买了位于北京核心区域CBD的银泰中心整栋东塔楼，面积7.8万平方米，折合每平方米售价在2万元左右。

2007年9月，北京城建决定以不低于14.5亿元的价格整体出售位于北京核心区域的世华国际项目，折算下来每平方米的保底售价将在1.5万元左右。

这可是在万通新世界以每平方米3600美元到5000美元的天价卖出去的十多年后啊。尽管1993年底，人民币与美元的汇价在5.70人民币：1美元。但折算下来，万通新世界1993年的每平方米销售价格也达到了2万到3万元。

在1993年就卖出了2007年的房价，太牛了！

现在哪个开发商能以十年后的价格，在18个月内，把房子都卖出去?

这种惊人的价格，这种惊人的销售成果，直接让冯仑、老潘名扬业界。

他们是怎么样完成这个奇迹般的销售的呢?

1992年，潘石屹受命回京，创办北京万通。

按潘石屹的说法，"1992年，我连北京那几座大立交桥的名字都叫不上，就到处去找地。后来有人介绍块地，一看，也不错，是地铁上的一块，就拿下这块地，开始做万通新世界广场。"

当时老潘学习态度很好，认为自己对房地产还不在行，就邀请刚刚从香港北上京城淘金的邓智仁合作。邓智仁在北京乃至上海房地产史上，是一个最具传奇性的人物，创造出多个房产销售奇迹，可以说他曾经是潘石屹的启蒙老师，1995年仅一个万通新世界广场，他赚进将近一亿元的佣金；几年间，经他手卖出的外销房，销售额达100多亿元。

邓智仁创造业绩传奇当时主要依靠三板斧。这三板斧是：第一，向社会公开统一收费标准，不准员工收取佣金差价，收复失散的民心民意；第二，实行股份制，让员工持有股份，充分调动员工的积极性；第三，变革房地产广告发布方式，开整版广告先河，让房地产代理成为堂堂正正的行业。

从1984年到1993年，邓智仁对房地产市场的触觉一直非常敏锐，从未失手，让利达行这个12000元港币起步的小公司变成了年利润2000多万的香港地产服务业霸主。

当时北京的房地产是完全的卖方市场，根本谈不上什么市场概念，邓智仁将香港比较成熟的市场营销、策划包装手法带到新世界广场，值得庆幸的是，恰逢当时北京的写字楼市场处于一种饥渴状态，香港手法包装过的万通新世界立马在市场上引起了轰动。

万通新世界的写字楼卖到3600多美金一平方米，是当时市价的三倍。万通新世界广场12月底才动工，11月初就销售了百分之七八十了--当时连一方土都还没有挖呢。

在开售的六天内，万通几兄弟就拿到五个亿港币的回款，万通的人都晕乎了，一个个迷迷瞪瞪的。

老潘的回忆是："我一看不对啊，就赶紧跟他们开会，说大家一定要有平常心，我们要能经得起失败，我们更要经得起成功。"

"那天晚上我们在酒店摆庆功宴，搞销售那帮小姑娘有的抓手，有的抓脚，把邓先生从楼上抬到了楼下。后来我们又去唱卡拉ＯＫ，邓先生死死抓着麦克风，一首接一首，唱得声嘶力竭，完全是疯了一样--我从来没见过这么唱歌的。那天冯仑也在，结果把冯仑喝进了医院，打完吊针，还躺了两三天，我去看他，说"那天送你去医院……"冯仑说："我去过医院吗？""

第24节：潘石屹最感谢的人--邓智仁(2)

但是，最后的结果，可没有这个开头这样眩目多彩，或许是这个1993年的天价直接烧完了北京市场的承受力吧。

1995年以后，北京市商业物业开始滑坡，万通新世界商城1996年正式开业，其后经营状况一直不佳。万通开业之初定位为一家高档商场，1998年10月8日，运作了整整两年的万通新世界商场并没有给投资者带来想象中的回报，甚至失去了继续生存的能力。万通的决策层作出了一个惊人的决定--从五星级的高档商场转变成小商品批发市场，也就成了现在的万通小商品城。

现在的售价也没超越1993年的水平，唉，可惜当年的那些买家啊。

这个案例的教训是：对开发商来说，吸收先进地区的操作手法，那是太有必要了，这可是1:3的暴利空间啊。对购买者来说，再华丽的包装，也遮盖不了高价这一致命伤啊。

总体看来，尽管这个项目结果不尽美妙，但如此奇迹、梦幻般的开头，已经足够奠定了冯、潘在业界的大腕地位了。

1998年，邓潘再度联手，共战现代城。此时，邓智仁刚刚跳出玫瑰园，以至祥公司首席代表的身份，给潘石屹所在的中天鸿公司提供资金支持，成就了现代城。按照邓智仁的说法，1998年春节前后正是潘石屹最缺钱的时候，邓智仁身后的至祥公司出资2000万资金成为中天鸿公司的股东之一，解了潘石屹的燃眉之急。这2000万，不仅足以让潘石屹交完贷款，而且还打了好一阵广告。

"这是及时雨哪！在最困难的时候是我拉了他一把。"1998年底，现代城销售情况见好，几乎与此同时，邓、潘开始反目，邓智仁离开现代城。

1999年，邓智仁和当时名声很差的项目中国第一商城有了合作的意向。

1999年8月初，潘石屹由于工作感到疲惫而到外地去放松，先是到成都，又到拉萨，又到珠穆朗玛峰。到营地后，一方面克服高压缺氧的不适和对身体的影响，一方面用价值4万多元的电话指挥公司销售。8月20多号回到北京后，挖人事件就在这时候发生了。当时，有个房地产代理商偷偷告诉潘石屹，他的人就要被对面的第一商城挖走了。一开始潘石屹不相信，经过了解，证实有50多个销售人员一个都没了，全都不见了。潘石屹本人为证实，就到还没有建成的现代城前的地铁出口等，结果发现他的销售人员都走没了。

经过进一步调查，发现对面的第一商城挖人的主要手段是高薪，有一个女孩年薪18万元，而且是一次用现金支票兑现，有另外一个女孩是21万元，并且要签订合同，如果不去的话，要双倍返还，也就是说，21万元要返还42万元。潘石屹在调查中发现，最低为18万元，最高为23万元。对于这种情况，潘石屹先是给这帮人开会，劝其安心工作，求他们不要离开，并说明我们的前景是光明的，还说明新签合同是没有道理的，是不会生效的。不光潘石屹本人做工作，还请总经理办公会的6个成员一起做工作。

但金钱的诱惑还是有力的，也是巨大的。其中一位销售副总监说："先拿到这笔钱，宁可几个月后回家抱孩子。"

经过潘石屹团队的努力，最后走了23个人，和原来要走的50个人相比，还尚有成绩。

等到潘石屹及他的要员们给被挖的人做完工作，对面的第一商城的董事长、销售总监已经请他们去吃饭了。据说是吃鱼翅、喝酒庆祝去了。

第25节：潘石屹最感谢的人--邓智仁(3)

老潘他们十几个也聚在一起，买了一些"肯德基"，但大家都说心里面堵得慌，吃不下去。其后，不断有电话告诉潘石屹不好的消息："起义"的销售人员如何在客户面前讲现代城的坏话了；胜利者如何得意忘形，他们还要挖更多的人，出更高的价；我们的队伍一时不知所措，常来电话请示。

潘石屹经过冷静分析，认为第一商城用高薪挖人，一个刚毕业的女孩一下可以拿到十几万现金，这肯定相当有诱惑力，这对于房地产广告的宣传来说，是一个比较小的数字。所以推断第一商城随后还有计划，应该是把这些销售员挖走以后，他们马上就召开新闻发布会，说强有力的竞争对手已经垮了。他们所有的人全都跑过来了，然后让购买我们房子的人赶紧去退房，然后来购买第一商城的房子。

据说，现代城的销售人员被挖走后，有人欣喜若狂，高呼："打败了潘石屹！""我们胜利了！""在潘石屹彻夜未眠时我睡得很香，他哪是我的对手！"

这是潘石屹1999年遇到的最大一件事情，令潘石屹非常生气，于是他去怀柔的一个房子深想细思。前思后想，决定借助媒体的力量。

于是，潘石屹就写了一封信，题目叫《现代城的四名副总监被高薪挖跑了》。为了使信具有感染力和力度以及震撼力，在信的最后又写了一段话："现代城的员工，无论我们成功还是失败，无论我们受到竞争对手什么样的打击，千万不要忘记我们做人的准则，不要忘记我们的使命，也不要忘记客户对我们的期盼。"

写完之后，就让推广部的经理在第二天一早以最快的速度发出去。于是，就以广告的形式在《北京青年报》、《北京晨报》、《北京晚报》和《精品购物指南》这几个北京有影响力的报纸的半个版的版面成功发出了。

这封信发出去以后，产生了非常大的影响，在全国的影响也比较大，媒体报道也相当多，包括中央电视台"经济半小时"和"北京特快"都做了报道。

旋即潘石屹宣布开除上述被挖人员，并扣发佣金和当月工资合计200万元。利用此事，老潘成功地吸引了大众对现代城的关注，并在此后发起了冬季营销攻势。

1999年底，现代城全年的销售额达到18.9亿元。当时，在北京的几个房地产大户中，万科销售额在3亿左右，万通4个多亿，华远10个亿左右。

这场战争，即使在数年后，在央视《对话》栏目做节目时，潘石屹仍嗫嚅许久，只吐出一句"我和邓先生坦诚相见还需要一段时间"。而邓的回答则干脆："无论今天也好以前也好，我都认为我和他（潘石屹）没有任何和好的可能。"

后来，老潘曾说："这两年我们最感谢的人有两个，一个是邓智仁，另一个是任志强。这两个人虽然一开始都来者不善，但最后都帮了我们的大忙。"

也正是因为这次事件，京城许多开发商开始反思，逐步回收赋予代理行的权限，将全案、广告、策划、销售等逐步分开，以免重蹈覆辙。因此，提及邓智仁，许多代理行仍唏嘘不已，说他开创了房地产代理业的先河，但也毁了代理行业的信誉。

第26节：王石1997年总结出的四条铁律

王石1997年总结出的四条铁律

1997年，万科地产继续收缩战线，总结过往。

王石自己对此的评论是，万科从创业到1997年，经历了从无钱（20世纪80年代创业初期）到有钱而乱花钱（1993年发行B股后，到处投资）再到会花钱（意识到不规范的灾难性，开始约束自己）的阶段，项目经营愈加成熟，管理思路愈加清晰。1997年10月，万科协议转让属下两个工业项目--深圳万科工业扬声器制造厂及深圳万科供电服务公司，这时，扬声器厂生产的电话机喇叭占国内市场的40%。至此，集团基本完成对非核心业务的调整。

也就是这一年，在深圳"房地产专题学术演讲及研讨会"上，王石讲了深圳三座高楼的故事，也总结了万科的四条教训。

到1997年，深圳已经是一座高楼林立的现代都市。80年代中后期，引起轰动效应的是国贸大厦，它有两个中国第一：43层的设计高度第一，每星期一层（最快是3天一层）的建筑速度第一。当时与国贸大厦同时开工的大厦还有三座，一是发展中心大厦，一是亚洲大酒店，一是华侨大酒店。其中发展中心大厦的原始设计高度甚至超过国贸大厦，但这三个楼盘的命运却大相径庭，成为发展商的烫手山芋。

由于对市场预测的失误和资金后劲不足，这三个楼盘盖到一半就难以为继。虽然最后总算完工，但结果是发展中心被港商收购90%股份，亚洲大酒店被郭鹤年收购，改名为香格里拉大酒店，而华侨大酒店改名富临酒店，贷款银行被迫成为大股东。

三个楼盘的故事到1992年房地产热后已逐渐被人淡忘。深圳的高层热又势不可挡，并有向全国蔓延的趋势，房地产开发商的"高楼情结"一览无余。

在这样的经历之下，王石率领的万科总结出四条经验教训，它们是：

1. 不要轻易上高层项目，否则不是纪念碑、里程碑，而是墓碑；

2. 不能追求暴利；

3. 手中有钱加头脑发热后的决策，往往是灾难性的；

4. 开发商不应过分考虑政策、政府因素，更应该关心自身专业能力的问题。

这四条教训，看似平淡，其实是从众多同行的斑斑血泪中总结出来的，具有极强的实战意义。前三条都含有稳健发展的核心思想。

第一条"不要轻易上高层项目"。很多江湖中人，总想着一仗成名，好名扬江湖。所以这成名之战，必定要挑战高难度，而高难度之所以是高难度，就是台下尸骨累累啊，单挑了少林方丈，绝对是江湖一大新闻，可前面的少林十八铜人岂是好过的？想当大侠，还是应该走稳健的路线，不要急于求成。

第二条"不能追求暴利"。江湖上确实有个别人，如虚竹、段誉，一个靠了无涯子的内力；一个靠了北冥神功吸人内力，走了暴利发家的路线，但大多数人，比如无涯子、萧峰、慕容复……都是靠自己辛勤练功的，暴利模式没有可复制性，主要靠机缘，所以正常情况下，还是自己好好修行吧。

第三条"手中有钱加头脑发热后的决策，往往是灾难性的"，呵呵，如果将钱比作功力，那萧峰被仇恨烧昏了头脑，一掌就灭了阿朱，代价是非常惨重的啊。

第四条恰如《九阳真经》中的一句要诀，"他强由他强，清风拂山岗；他横由他横，明月照大江，他自狠来他自恶，我自一口真气足。"张无忌就是因为顿悟了这句话，抗住了灭绝师太的三掌，终成一代绝世高手，呵呵，这条值得大家牢记啊。

万科之所以在以后的十年历程中基本没遇到什么太大的风浪，一是市场环境好，二怕就是牢记了这四条铁律。

第27节：任志强险些梦断港股

任志强险些梦断港股

在任志强的记忆里，1997年的房地产行业是哀鸿遍野。任志强在以后的文章中回忆1997年时这样写道，"由于当时的市场是以住房购买后实物分配为主，限制了国企与财政的建房资金投入，实际就是限制了市场的需求，因此1996年全行业出现了大量亏损。与全国的经济出现紧缩现象一样，1997年全国的房地产开发行业出现了全面的亏损现象，宏观调控已使市场几乎丧失了生命力。"

在这个全行业亏损的岁月中，任志强可不光是有现在依然保存的深厚理论功底，更是行动上的先锋。1996年，华远借海外股东华润北京置地间接上市，融资10亿元人民币。

在这场资本游戏中，华远可谓开业界先河。华远的境外上市不应该叫做公司境外上市，因为只是外方股权上市了，不需要国家任何部门批准。这实际上直接打了政策的擦边球。

之后证监会专门发了一个红筹股监管文件，文件对合资公司的外资境外上市问题做出了规定，别人就不能再用同一办法了。

但就是这次擦边球加开先河的上市，险些毁于任志强的一段往事。

1996年11月7日，华润北京置地上市公司正式挂牌的前一天，香港的八大报纸和香港联交所同时收到一封匿名信，说任志强曾被判过刑，按照香港法律的规定，没有资格作为上市公司董事。这个匿名信在香港引起了轩然大波，因为它将直接决定公司能否继续上市的问题。还记得我们在第一回里讲过的任志强在监狱里呆了14个月的往事吗？对，就是这件往事，此时激起了轩然大波。（以后，孙宏斌在运作顺驰赴香港上市的过程中，也遇到了同样的问题，后话，暂且不提）

看到香港媒体的报道后，华远的党委书记迅速跑到检察院去取证，下午5点拿到检察院出具任志强无罪的证明，由公司把这个证明发到香港，向联交所声明。

同时由香港公司的律师紧急起草了相关函件，通告各大媒体：任志强不是罪犯，媒体得到的信息是错误的，如果刊登了这个信息公司要追究你们的法律责任。在上市前的很短一段时间内，任志强和整个公司向香港的各大媒体和联交所做了大量的应急工作，才最终保证了上市的顺利进行。

有媒体报道，在想起这段往事时，任志强至今仍无法完全释怀："这件事对我个人来说我不觉得什么，可是如果因为我个人的事影响公司的发展，我觉得是无法弥补的损失。如果公司没有找到检察院的知情人员开出证明，可能第二天就不能在香港市场挂牌。华远公司和华润集团在资本市场的信誉就无法挽回了。"

从此次上市风波中，可以看到商海风波的险恶。不迟不早，单单在正式挂牌的前一天，香港的八大报纸和香港联交所同时收到匿名信。这个发信人选择的时间点不可不谓毒辣，为了上市，华远、华润都已经做了大量的前期准备，在即将庆功的时候，突然发难，如此时将上市计划打垮，华润、华远不但从市场上拿不到一分钱，还将耗费大量的人力、物力和信誉，突袭的时间点拿捏得很是考量啊。

更为关键的是，投信人在这个时间点动手，几乎没有给华远方面、任志强方面留下解决问题的时间，幸运的是，在仅剩的半天时间里，华远解决了。检察院能如此高效率地予以配合，实在是此次成功上市的最大成因啊。

1997年，华润北京置地境外发行可换股债券1.725亿美元，境内扩股为13亿股，当时国内还没有发行可换股债的先例，而在境外可发行换股债券，华远是境内公司用境外上市公司发债的第一家。

第28节：冯仑品尝胜利后的苦果

冯仑品尝胜利后的苦果

冯仑在1997年是过得比较辛苦的，万通新世界巨大成功所带来的幸福感、成就感、膨胀感、甚至收益都已经开始渐渐消失，盲目扩张的恶果、以及调控的压力都让企业步履沉重。

王石记载的一个故事很能说明此时冯仑的状态。

1996年，冯仑向王石咨询道："万通买了低压开关设备厂的土地，策划建包括高档写字楼、大型商场、公寓住宅的综合高级商务区，想听听你的意见。"

图纸上规划了十几栋高层项目。

王石沉思了一会，谨慎地说了几个词："大--大--太大了。"

冯仑则回答道，有外资财团在后面呢。

几个月后，冯仑告诉王石，鉴于中国房地产的形势，外方放慢了谈判节奏："实际上，项目搁置在那儿，赚的钱都压在土地上了。当时听你的意见就不会这么被动了。"

王石回答道："你知道你为什么没有听我的意见吗？因为是免费的，所以不珍惜。以后再咨询类似的问题，我得先收一百万，一个月后才回答，当然会有一本厚厚的分析图表作依据，告诉你，那个项目太大了，市场前景也不明朗，得放弃了，这样你就会重视啦。"

热闹一时的万通地产开始沉寂，从1995年到1997年万通地产的历史几乎出现一段空白，没有推出任何项目。祸不单行，这期间公司开始人心浮动，很多人嚷嚷着房地产行业没法做了，要离开公司。

按冯仑自己的话就是："1997年之前，心里经常不平；1997年以后，我们自己做了内部检讨，出售了部分业务，心态开始趋于平和。加上做了这么多年，目睹了很多能干的人的兴衰，心也就越来越平和了。"

经过反思后的冯仑跨过了1997年这道坎。1997年以前万通办的公司80%都失败了，20%活下来而且不错；1997年以后万通办的公司80%都成功了，20%是失误，这个对比说明万通经历了1996、1997年的考验后更加成熟。

很多人是被失败所打垮的，但也有人是被胜利所打垮的。万通新世界的胜利来得太容易、太突然了，以至于冯仑这样的聪明人都膨胀了，膨胀得开始疏忽外界的信息、意见，而自信自己无所不能。

不过冯总还是聪明人，很快就反省了过来。

"胜不骄、败不馁"，古人总结得实在是精辟。

第29节：德国小磨房的故事

德国小磨房的故事

首先要说明，拆迁是个国际化的难题，只要有新陈代谢，就必然会引发拆迁问题。

很多朋友经常会引用一个国外的故事，来说明西方国家是如何尊重个人的物权，并通过这个故事来反衬我们目前的困境，来反映我们目前对被拆迁者的不尊重、反映我国当代拆迁者的蛮横和不遵纪守法。

这个故事号称发生在几百年前的德国。全文如下：

威廉一世，号称"军人国王"的普鲁士国王弗里德里希，在距离柏林不远的波茨坦修建了一座行宫。有一次，这位皇帝登高远眺波茨坦市的全景，他的视线却被紧挨着宫殿的一座磨坊挡住了。他想以一种公道的方式来解决，于是派人前去与磨坊的主人协商，希望能够买下这座磨坊。

不料，这个磨坊主就认一个死理，这座磨坊是从祖上传下来的，不能败在我手里。几次协商，许以高价，晓之以理，动之以情，表示组织的关怀，警告威胁领袖安全，陈述影响伟大祖国形象这个问题的严重性。要知道这里可是一个国家的门面，来这儿的国际友人多极了。可这个老汉始终软硬不吃。

面对这样不识抬举、不可理喻的钉子户，终于威廉"龙颜"震怒，派警卫人员把磨坊给拆了。

有趣的是，这个钉子户拆迁时倒很配合，展现了良好的绅士风度，好像一点都不担心，既没有哭天喊地，满地打滚，也没有把汽油倒在身上威胁要自焚。他袖手站在一边，嘴里叽叽咕咕：别看你是一国首脑，我德国尚有法院在，待我到法院与你理论。

第二天，这个老汉居然就在当地一纸诉讼把国家元首告上了法庭，地方法院居然受理了，判决结果居然是威廉一世败诉。判决皇帝

必须"恢复原状"，重新把那磨房盖起来，以赔偿由于拆毁房子造成的损失。威廉贵为一国之君，拿到判决书也只好遵照执行。

后来威廉一世和那个磨坊主都"驾崩"了，轮到小磨坊主想进城，希望把磨房给卖了，不由想起了那个老买主，但他不知第二代领导人对这个磨坊感不感兴趣，就给威廉二世写了一封信。威廉二世给他回了信："我亲爱的邻居，来信已阅。得知你现在手头紧张，作为邻居我深表同情。你说你要把磨坊卖掉，朕以为切切不可。毕竟这间磨坊已经成为我德国司法独立之象征，理当世世代代保留在你家的名下。至于你的经济困难，我派人送三千马克，请务必收下。如果你不好意思收的话，就算是我借给你的，解决你一时之急。你的邻居威廉二世。"

历经了多少个统治者，到现在，那个磨坊，德国司法独立的象征，代表了一个民族对法律的信念，仍像纪念碑一样屹立在德国的土地上。

很感人，是吗?

姑且不谈论故事的真伪，编故事的人的立意是好的，希望大家都能遵守法律的约束，不管你是高高在上的皇帝，还是一个小小的磨坊主，大家都该听法律的。在这个故事里，皇帝受到了法律的约束，老百姓在法律的维护下保全了自己的利益，大家鼓掌叫好。

没错，法治社会正该如此。

第30节："万通老中医" 周济谱的商诚

"万通老中医" 周济谱的商诚

提起"东北华联"的往事，不能不提一个人，此人在证券行内，也是大大有名，他就是华夏证券的前任董事长周济谱。

周济谱成为公众人物，是因为2003年华夏证券高层内讧，媒体报道华夏证券耗资5.8亿元购买乌克兰航空母舰"瓦良格"号，他作为第三任董事长被推到台前。

此前他是中国证券市场最具争议的公司中经信的董事长。他还曾担任了"大喜大悲、大起大落"的中直企业--中国华诚集团的副总裁；更早些时候，他是东北第一家上市公司--东北华联的总裁；1996－1998年，周济谱在万通集团当副总裁。

业内对周济谱的评价是，一路过来，他停留的国有企业全垮了，他的上级和左右手纷纷锒铛入狱，只有他独善其身。哥们都佩服他，一路踩着刀尖过来，那么多的明枪暗箭都在他身后落下。

1996年，周济谱进入万通管理层。

不久，名震中国房地产界的"万通六君子"开始闹分家。冯仑在美国不接王功权电话，易小迪在广西成立了新万通，潘石屹在北京宣布独立，王起富在大连搞贸易公司。一段时间内，公司管理层能正常工作的只有周济谱等少数人，他每天马不停蹄地奔赴全国各地，为万通的遗留项目处理善后，大家给他取了一个绰号叫"项目老中医"，他的名气也因此在北京工商界迅速传播开来。

万通的合伙人最终解体了，当时欠纺织部下属的中国华诚集团一笔借款，中国华诚没能向万通要回钱，但要了周济谱这个人。

进入华诚第一天，周济谱演讲时依然以职业经理人自居，他在华诚总裁办公会上放言："不是我需要华诚，而是华诚需要我，无论什么烂项目，我很快帮你调整好。"十年之后，一位华诚的老部下与周济谱

重逢，回忆起这一段说，当时所有在场的人听到这段话都倒吸一口凉气，为他捏了把汗。

周济谱在华诚集团担任副总裁，同时兼任下属上市公司岳阳恒立董事长，这是一家生产汽车空调的企业，此时占了这个市场近80%的份额，周济谱每周就往返于岳阳和北京之间。2000年初，华诚集团内部出现重大人事变动，董事会宣布免去张鸥的总裁职务。周济谱获知此消息后，当即赶回北京，当着所有董事会成员的面宣布，张鸥总裁被解职，作为副总裁的他自己也主动请辞。

离开华诚之后，周济谱马不停蹄到中经信出任董事长一职。这是一家曾在中国证券市场掀起轩然大波的公司，也是最神秘的公司之一。在银广厦事件之后，周济谱调任华夏证券董事长兼党委书记。

当时华夏证券拆借了20多亿元给房地产企业，（哈哈哈，房地产企业啊，让我说你们什么好啊，牛，把庄家都能套住），并全部被套牢，内部面临严重的债务危机。

周济谱一口气砍掉华夏证券13个省级分公司，仅管理费一项每年节省近一亿元，给华夏止血。但据说，被摆平的各地老总们只用了半年时间，就通过民意测评和匿名信把他给"摆平"了。2003年，他和总经理赵大建双双下课。

据说，周济谱临走之时，向身边的工作人员感叹："国有企业不改必死，但谁改国有企业谁先死。"

离任后，北京市审计局审计了周济谱13个月。此间，他日日酣睡，毫无挂念，闲时就写回忆录，追忆自己的青春和初恋。那时他最欣赏的名言是"穷且益坚，不坠青云之志"。调查完毕，审计报告称，周济谱同志履行了董事长的职责。他气不过，找到领导，要求改为"周济谱同志忠实地履行了董事长的职责"，领导笑着解释，"审计部门对履行职责的界定分为三档：履行、基本履行和没有履行，没有"忠实履行"什么的形容词。"双方哈哈一笑，就此作罢。

有人说周济谱是老狐狸，周济谱自己加了一句，"老到狐狸的尾巴尖都白了。"

周济谱，这样一个人，在赋闲期间，这条"老到狐狸的尾巴尖都白了"的老狐狸总结了十八条商海戒律，转载一下，大家共享。

一、不要著书立说，星星不能比月亮更亮（周济谱后来也出书了，哈哈）

二、不要行贿受贿，可以礼尚往来，送礼不要记黑账（黑账问题记还是不记？妙也）

三、不要借钱给人，可以送钱给人

四、不要与下属发生经济往来

五、不要和与你有利益冲突的女人有暧昧关系

六、不要对你亲密的女人讲你的商业细节

七、国企商人一定要认清权利的有限性，责任的无限性

八、要想得到别人的尊重，首先要学会尊重前任

九、不要在你的团队里有家庭成员的影子

十、企业千万不能重用不孝敬父母的人

十一、不要用民主测评的方式考核你的下属

十二、时刻注意收集证明自己无罪的证据（哈哈哈，老周几十年走江湖不败的防身秘籍啊）

十三、和记者交朋友要慎之又慎

十四、学会用打高尔夫的心态经商，平?静气，不要太在乎眼前利益的得失

十五、做事恰到好处留有余地，手中永远留张"牌"

十六、经营企业不怕错过什么"机会"，只怕不会拒绝"诱惑"

十七、国企商人要学会保护自己，慎重与民企合作

十八、国企商人不要建楼、堂、馆、所；民企商人少些非经营性投资

--摘选自《商诫》，周济谱著，2007年版

第31节：万科十五年的离婚大战(1)

万科十五年的离婚大战

闹分手、闹独立、夺权利，折腾得最久的是万科，闹了十五年，从1985年闹起，一直闹到了2000年。

800万美元引发"婆媳"反目

1985年，那时候连"万科"这个公司名称还没有冒出来呢，还是"万科"的前身--展销中心闯荡江湖呢。当时展销中心是深圳特区发展公司（深特发）的下属企业。

当时，深特发需要归还一笔外币贷款，需要美元，而深特发的账上并没有外汇，此时万科，哦，说早了，应该是展销中心账上有800万美元。

深特发的当家人出面和王石谈条件，要调王石到总公司当副总，条件是展销中心的800万美元先调拨给总公司。

王石的答复是：我要是不同意调呢?

当时，展销中心经营比较困难。王石的算盘是，如果把这800万美元无偿上调，自己再一高升，本来就经营困难的展销中心就得直接歇菜了。

实话实说，王石这样负责任的领导还是不错的，多少人碰到这种高升的机会还不巴结上级，谁管单位死活，早已经一溜烟地新官上任了。

深特发当家人面对王石的抵抗回应道："你不同意调有用吗？先把你调离，新上任老总第一件事就是划拨800万额度。"

两周后，王石接到培训通知，让其赴党校培训一个月，老王没去。

一个月后，又通知王石去党校培训，老王去了三天，就偷偷跑回来了。

老王回来的时候，展销中心已经任命了新的负责人。老王就再也没回党校学习，继续主持展销中心的工作，新的负责人也就没有露头。

800万美元虽然没有被上级单位深特发弄走，但这梁子就算结下了。

第32节：万科十五年的离婚大战(2)

从儿媳妇到"大众情人"

结了梁子后，在理论上，王石随时会被深特发的一纸调令调离。那时候的王石不过是深特发下属公司的一个负责人，虽然倔强如一，但还远不是现在这样的登山、滑翔机、热气球到处跑的知名企业家。

跟上级单位结了梁子，这日子过得提心吊胆啊。

1986年，深圳开始计划进行股份化试点。

王石看到相关消息后大喜，认为通过股份化改造，可以分离企业的所有权和经营权，是防范企业认识风险的最佳选择。

股份化了，股东多了，不是深特发一家关起门就能说了算了，一纸调令让王石走人的风险自然就没了。

经过一年多的运作，1988年，万科，哦，这时叫现代企业公司，正在等待深圳主管部门的回音，结果等到的消息是，深特发的副总经理带着一拨人直接去市政府办公厅请愿，强烈要求撤回现代企业股份化改造的文件，理由是政府越权干涉企业内部运作，无视基层领导的越权行为。

鉴于深特发方面的强烈反对，现代企业股份化改造暂停。

在与深特发高层交流过程中，深特发的一负责人对王石说："你王石一贯天马行空，独来独往，现在感觉到了吧，你跳十万八千里也跳不出如来佛的手心。"

另一领导直接告诉王石："如果特发下属的企业都像你王石的企业那样越权，管理不乱了套？"

闹到这份上，只能更加咬牙向前了。闯过股份化这一关，企业就从深特发的儿媳妇变成了大众情人，不是你深特发一家的了；如果这时候被压力压住，那企业就完了，用不了多久，深特发方面肯定会公事公办地好好照顾好这个不听话的"儿媳妇"。

王石方面最后找到了当时的深圳市委副书记，领导出面，深特发终于松口。1988年底，万科完成股份化改造，最牛的上市公司出炉。

"好女"改嫁

股份化成功，万科成了大众情人，但深特发还是第一大股东，婆婆还是那个婆婆，只是管不了那样紧了，既然是婆婆，那就是一家人，有事还得见面，万科几次增发，王石和深特发的高层都有摩擦。1997年那次，老王还拍了桌子。

经过反复沟通，2000年8月10日，深特发签署股权转让协议，将其持有的万科股权转让给了中国华润总公司。华润集团成为万科第一大股东。

从1985年到2000年，经过十五年的斗争、纠缠，王石终于跳出了深特发这个"如来佛"的手掌。他再也不用担心，在某年某月的某一天，上级的一纸调令就能将其调离自己创立的公司了。

这种斗争过程，改革开放前的企业不会有；在改革开放深入人心后，也不会有企业再经历这种与上级斗争的过程了。

为什么？

1988年，王文京来海淀工商局领公司执照。

在企业登记处，办事员问："你想注册成国有性质还是集体性质的？"

王文京说："我想办自己的企业。"

办事员说："那你走错门了。"

在当时注册高新技术企业，除了国有和集体，没有别的选择，有不少人为了图便利，就顺便挂靠一些国营或集体企业，日后引发的很多产权纠纷便因此产生。

王文京只好领了一本个体工商户的执照，但正是这个个体工商户的执照，确保了王文京在用友那无可争议的权利。

新华信的赵民曾对笔者说过，与第一代企业不同，1992年前后新一代的企业产权清晰，基因好。

清晰的产权自然责、权、利分明，谁的就是谁的，你的就是你的，我的就是我的，你的虽然让我看着眼红但我不能抢，执照上、公司章程上、合同上都写得清清楚楚的。

在这种基础上，哪还会有深特发、万科这种乱局啊。

回首这段历程，对比万科和用友的股权局面，不仅要感叹，尽管很不容易，但我们、我们一直在前进，我们甩脱了种种利益纠缠、摆脱了多方利益的搏杀，一直在前进。

甩脱了深特发后，万科等于彻底跳到了市场经济的怀里。市场经济自然有市场经济的规律，率先迎接王石的是--一场市场经济模式下的夺权大戏。

该幕大戏将由万科王石、华润宁高宁、华远任志强三大高手联袂出演，如此豪华的出场阵容，恰如梁朝伟、张曼玉、陈道明、李连杰联手拍片新春巨献，而且精彩程度远超《英雄》啊，岂容错过。

也正是这一战，万科、华润牢固结盟，地产一哥地位从此确立，几年里风华绝代；也正是这一战，一代高手任志强负气出走，从此几乎是以一人之力、又是白手起家再造"新华远"；也正是这一战，奠定了华润资本大戏的丰厚收益。

第33节：任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司(1)

任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司

任志强的700万年薪

在大戏上演之前，先来回顾一下华远和华润之间的渊源。

华远和华润的合作关系始自1994年，在双方合作期间，华远房地产公司成为北京乃至全国的知名地产企业，而且也使华润获得了境外融资，华润集团已经拥有华远房地产60%左右的股权。

在2001年上半年，华远已销售楼盘的合同额近20亿元，约占北京市场销售总额的15%，这种销售业绩放在现在也是很牛的成绩啊。

华润方面对任志强那也是相当重视的，华远上市以后，在每年的财务公报中显示任志强年收入700万元。

也有人士说，任志强在担任华远上市公司法人的期间根本没有获得这个年薪。由于对任志强的这个年薪众说纷纭，以至惊动了北京市的有关领导，甚至还惊动了中央。1997年7月，有关国家领导人郑重地告诉任志强不能拿这个年薪，毕竟华远是国有企业。

1999年又有人拿出任志强年薪700万元说事，在大家又议论纷纷的时候，中央有关领导也过问了此事，最后查明任志强尽管是700万元的年薪收入，但是任志强一直没有动用。直到2001年，任志强与华润分家才把这笔收入拿走。

可以说在2001年之前，华远是北方房地产企业的绝对领军人物，这种领军不光是理论、政策研讨方面的，而且是实实在在的、市场份额方面的。而任志强也绝对是地产巨无霸的当家人，在地产界能够和万科、王石抗衡的人。

华润的定位

华润是我国最牛的公司之一，"华"是中华的华，"润"是毛润之的"润"。敢这样起名的公司全国有几家啊?

华润集团于1948年成立于香港，属于国务院直属企业，曾是中国各大进出口总公司在香港的总代理。华润集团一直是中国与世界其他地区之间进行贸易的重要桥梁。2000年时，华润集团旗下拥有119个利润中心，年营业额43.98亿美元，总资产至2000年为73亿美元。作为重要的红筹中资机构，华润在香港联交所还有多家上市公司。华远房地产就是由华润旗下的华润北京置地绝对控股。

华润集团更具有金融控股型企业的模式，旗下的华润雪花啤酒可是全国响当当的啤酒品牌，能和燕京、青岛抗衡的豪门；在医药、生化等等领域都沉浸颇深。

华润集团的这种性质，就决定了该集团是通过控股华远、或者万科，来进行房地产投资的。

1994年到2001年，和任志强合作；2000年起和王石合作，主要是当股东，坐收其成。

讲明白了三方的当时情况，那就--开打！呵呵。

前锋战还是变奏曲?

1999年12月，对，时间没错，在华润正式入股万科8个月之前。

号称中国年薪最高的职业经理人任志强辞去华远地产总经理一职，专任董事长。

2000年4月，万科天津总经理郭钧接替任志强出任华远地产总经理职位。

此次人事变动，当时在北京房地产界引起极大关注。

仅仅4个月后，华润成为万科第一大股东。

很多人士此时纷纷议论，任志强辞去总经理，郭钧上手，必然和此次并购整合有关，是王石派郭钧进京的，是一次前锋战役。

王石后来则否认了这种说法，王石表示郭钧后来到华远并不是万科派去的，只能说是华润挖去的。虽然郭钧去华远与万科没有关系，但郭钧毕竟带去了万科所培养的职业经理人的文化。

现在又是好几年过去了，好像问题还是没有扯清楚呢，只不过已经没人扯了。

华润意图绝对控股万科

在2000年8月，和深特发完成股权转让后，华润方面虽然已经是万科的第一大股东，但只有15.08%的股权，远没有达到绝对控股，要知道华润在华远地产一直是持有50%以上股份，处于绝对控股地位。在其他行业的一些重大并购中，华润也注重绝对控股原则，对万科，华润自然也想拿到绝对控股权。

第34节：任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司(2)

绝对控股多好啊，收益丰厚、管理顺畅，高管任命大权全在集团掌握之中。

华润方面当时的总经理黄铁鹰回忆这段往事时曾表示，在并购之初，黄铁鹰直接问王石："你的公司经营得这样好，为什么非要找个主子？"

王石回答："想做大，就必须要和世界接轨。"

黄又问："公司做大了是别人的，职位可是你自己的，难道你不怕哪天华润把你炒了？"

王回答："如果有人能做得比我好，炒我是应该。"

这段话，呵呵，或许都是无心的聊天，或许是随机的问答，或许都暗藏了机锋。

有媒体报道，2000年9月，郭钧出任华远地产总经理后，在北京表示，未来3个月内，华润将斥资20亿到30亿元，将持有的万科股份增加到50%。

在2000年12月，万科发布公告，拟向华润定向增发4.5亿B股，以提高华润对万科的持股比例。如果此次增发完成，华润将成为万科的绝对控股方。

按照华润的算盘，通过此次增发，万科将和华远一样，成为华润下属的绝对控股子公司，王石、任志强都将是华润旗下的职业经理人。

增发竟被小股东们击退

值得关注的是，此次定向增发方案，竟然在小股东的倡议下，被否决了。

王石在回忆录中写道：

反对增发的投资者认为，此次增发不能带来相应的资本溢价，另一方面，发行股数高达4.5亿股，股本扩张太快，会造成年末每股收益

的摊薄。

君安证券旗下由原万科员工吴冲负责的网站"金网100"成为反对意见的旗手。

……

事实上，多年以来，万科的职业经理人在向董事会和股东大会提出各项议案时，都十分注意维护中小股东的利益。

2000年12月24日，平安夜。万科董事会根据走访投资者的结果重新检讨增发计划，最后，包括华润代表在内的16位董事作出了理性的抉择：放弃增发方案。

华润绝对控股万科的意图落空了。

当然，有市场人士后来发表意见，认为是万科高管在其中起了作用，为了维护万科原有高管团队的稳定，所以在小股东背后策划了这次否决。

从利益角度考虑，如果此次增发完成，华润将完成对万科的绝对控股，万科的资本金也将得到一定补充，但万科原有高管在公司的话语权肯定会下降。

从这个角度看，市场人士的议论有其立论基础，但事实真相如何，怕终是无人能解了。

笔者是一个愿意相信美好事物的人，所以宁愿相信是小股东的呼声得到了重视、利益得到了维护，是出于这个目的此次增发被否了，因为，资本市场上，小股东被漠视得太多太多了。

任志强的离去

既然增持、整合万科不得，那只好另觅他途了。

结果是，2001年9月，华远房地产董事长任志强宣布辞去董事长一职，华远集团将持有的华远房地产18%的股权转让给华润集团，华润集团将拥有华远房地产90%以上的股权。一年以后，华远集团将收回华远房地产品牌。

任志强当时对外界的解释是：华远和华润之间第一次产生重大分歧是关于凤凰城这个项目。席卷亚洲的金融危机，终止了华远房地产公司经股东大会批准的扩股方案，打乱了公司的经营计划，双方开始对资本的作用和追求产生了不同的认识。作为资本拥有者的大股东第一次与经营班子产生重大分歧，在对凤凰城项目的决策上动用了资本力量的否决权。

第35节：任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司(3)

为应对金融危机，为保证充足的现金流，为保证已投入资本的安全性，华润集团一方面决定1998年3月上市公司扩股的1.4亿美金不再投入华远房地产公司，保留作为兑付可换股债券的保证资金，另一方面，在董事会上提出终止华远房地产已投入的8000万元人民币的凤凰城整体80万平方米的项目投资，提出"在金融危机未来无法预测时，缩小和终止投资是最佳的选择。宁愿造成现有损失，也要防止加大投资后的更大损失"的意见。

经过管理班子的再三努力才将投资意见修改为：现在只做凤凰城的一期已投入资金的部分，保留今后发展的余地，但不再执行原已签署的承建整个项目的协议。

2001年分手，却翻1999年的旧帐，呵呵，让我想起一个战国的故事。

卫灵公非常宠爱弥子瑕。当时卫国法律规定，如有人偷乘君主的车辆，其罪当斩，有一天深夜弥子瑕接到母亲病重的消息后，仗着卫公宠信，私用卫灵公的坐骑赶回家去看母亲，而卫灵公得知后，并未降罪，反而夸他有孝心，是一个孝子。

另有一天弥子瑕在桃园游玩的时候，摘了一个熟透的桃子吃了。想不到这桃子美味异常，弥子瑕就把吃剩的一半留着，拿去献给灵公。卫灵公很高兴地对他说："你一定是舍不得吃，特意把它留给我。"很高兴地吃了弥子瑕吃剩的桃子。

几年后，弥子瑕的容貌，不再像以前那般美好，灵公就渐渐疏远他，又看上其他年轻貌美的少年。有一天，色衰爱驰的弥子瑕因小事而获罪于卫灵公，卫灵公突然想起弥子瑕当初私驾王车和赠送余桃的事，就大声骂道："弥子瑕真是可恶极了，不但私用我君王的车，而且竟然把吃剩的桃子送给我吃。"因而降罪于弥子瑕。

分手了，好事也变坏事，更何况本身就是争论呢。

任志强当时还对外界解释说：

在万科向华润集团定向增发B股的公告中，华润集团做出了两项针对华远房地产公司的限制性承诺：一是华远房地产公司不得在北京以外发展房地产业务，二是华远或万科在北京新增住宅项目双方都有合作的优先权。

在北京的地产业中，华远房地产取得了令人瞩目的成就，不仅归功于华润的大力支持，还包含着和华润合资之前的华远房地产公司股东和几代华远人的艰辛与血汗。而万科的理念、文化及市场规模都没有成为北京地产市场的主流，尤其是华远在北京市取得的项目和土地储备优势，恰恰是万科在北京无法直接获得行政划拨和最佳位置、最低成本土地的劣势。虽然华润可以通过董事会的控制来避免出现影响中小股东权益的问题，但是，华远和万科共享项目优先权的承诺显然对华远房地产的中小股东而言是不公平的。

当华润集团收购万科A股时，华远集团公司已不能再沉默了。鉴于华润集团公司承诺的变化，华远集团正式提出撤回"不在华远房地产公司之外进行房地产开发"的承诺，筹划建立新的地产公司。华远开始为"分家"做准备。

这才是主因。

北京市场一直是万科最大的鸡肋，有着深厚积累的华远，自然不愿意莫名的因为此次并购，在北京市场多出万科这样一个强劲的对手，就算都是华润参股的公司，也是不同的主体啊。华润方面的限制性承诺，等于卡住了华远继续发展的脖子，等于是华远想发展，就必须和万科手拉手、一起走。

第36节：任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司(4)

而且万科在北京市场确实姿色平庸，对这种包办婚姻，华远在华润、万科、华远的三角模式下，没有太多油水。

更何况，在这种模式下，华远丧失了外地的业务发展权，丧失了在北京发展的部分权利，那接下来，还会丧失什么？公司都到这一步了，董事长还坐得住吗？还该怎么做？

王石的表态

在任志强辞职一事成为业界关注的热点后，由于华润、华远和万科之间近些年来在资本、人才、企业文化等多方面形成的复杂关系，使许多业内外人士对任辞职事件的成因及今后华远、万科、华润之间的关系产生了各种疑问和猜测。很多人士纷纷揣测，是王石最后挤走了任志强，是万科的介入，挑开了华远、华润原本稳固的关系。

万科董事长王石则随后在北京召开了新闻发布会，对新闻界表达了对"华－万－华"三角关系的看法。

不管实情为何，首先还是要赞一下，面对这种形象危机，万科的反应还是迅速而得体的。很多企业在外界质疑的时候，不是选择危机公关、严肃应对，而是回避、逃避，结果小事熬成大事，笨得了得。

在发布会上，王石认为，华远的转让过程中，华润是主体，如果说与万科有关，只是间接的关系。王石说，早在1996年，华润的高层人士在与万科的业务接触中就已认识到万科的企业文化是比较符合中国国情的，认为在万科的市场模式下进行土地贮备及商品房销售是中国住宅市场的发展方向，同时意识到华远公司以拆迁和集团购买为主的开发模式将会萎缩。因此，华润希望将华远在北京强有力的拆迁能力、强有力的建造发展能力与万科所擅长的市场营销能力相结合，以规避市场风险。王石认为2000年8月华润入主万科的主要原因就是要移植嫁接万科适合中国的企业文化。

王石认为，万科的企业文化是华润所接受的，任志强的辞职是不同企业文化不相融合的结果，任志强在辞职时强调说是两个企业不相融是对的。王石同时认为，任志强的辞职举动是非常聪明的，也是非常高明的。他认为如果站在北京市场的角度来看，这场转让的结果形成三赢局面：有利于华润按照已经认可的经营理念、企业文化继续进行资源整合；任志强通过转让18%股权，得到资金，收回了"公司名号"，可以投入新的地产项目；对北京的房地产市场来说，又多了一个有实力的竞争对手，任志强作为一位老资格的房地产公司老总，一定会在房地产界有新的作为，同时，新的资金投入还能增加北京市场上的投资量。

王石说，就其个人而言，他对华润与华远之间的结合与分离是很欣赏的。在他看来，传统的行业通常是企业不行了，老总才离职，而华润与华远则是按市场原则办事，所以他欣赏任志强的个人能力，同时更欣赏华润资本力量的成熟。王石称这是市场成熟的标志。

王石成了最大赢家

一场博弈，非常精彩。

尽管此次事件还有很多信息有待进一步的挖掘，等待有关人士的进一步吐露内情，比如万科小股东反对增发背后是否有人操作；比如万科在任志强离开中起了什么作用；比如郭钧进入华远是否早有目的……

但这场博弈非常精彩。

恰如绝顶高手过招，外人看好似寒暄，其实两手一碰，内力运出，双方内力互搏，功力强者胜，功力弱者退。

第37节：任志强、王石、宁高宁三个男人三家公司(5)

似乎都是不动声色，但招招惊险。

按照资本游戏的规则，在这场游戏中，王石似乎是最缺乏发言权的人，但最后王石成了最大的赢家。

在最初的股权变动这轮竞赛中，出让万科股权的是深特发，受让股权的是华润，按理说作为高管的王石与此无关。

但此次转让就是王石引的线，也正是凭借此轮股权转让，王石甩脱了十五年的婆婆，引入了华润这个大股东。

在增发与反增发的这一轮竞赛中，要求增发的是华润，反对增发的是中小股东。

但最后增发失败了，万科管理层空前稳定。

在华远和华润分手的这一轮竞赛中，博弈的是任志强和宁高宁为首的两方团队。

最后的结果是，任志强带着转让股权收回的资金，以及"华远"的牌子，重新另起炉灶，等于是把北京房地产企业的领军企业灭于无形之中。任志强重新打造的华远，和在华润旗下时的华远，名称虽然一样，但实际上已经有了霄壤之别，毕竟新华远丧失了原来的土地储备、丧失了资本平台，拥有的不过是任志强而已。

2001年底，任志强重新打造华远时，华远的底子其实是非常薄的，尽管从此以后的这几年，新华远发展很快，但像华远当年独占北京市场15%的盛况，再也不可能出现了。

在今天的北京房地产市场上，论国企有首开、北京城建、北辰等地产公司，论以本地为主的地产公司有SOHO中国、远洋地产；论全国性公司，则有世茂、合生、富力等等。有时候想，如果没有任志强天天大嘴引发各界的关注，按华远地产现在的实力，恐怕远远不能获得外界现在这样高的关注度吧。

在2000年的地产江湖，业界经常说"南王北任"，"南万科、北华远"，但此轮争端过后，王石的江湖地位再也无人能够比肩，万科也开始从一堆深市本地股中逐渐脱颖而出，成为业界龙头。

三轮交锋下来，深特发被送走了，华润进一步整合万科的意图被打住了，任志强的华远大伤元气，只能从头再来。

一个职业经理人--王石成了最大赢家。

凭借一个职业经理人的地位，能取得这样的战绩，能这样熟练地利用资本市场维护利益，这在全世界的商战历史上，怕也是绝无仅有的。

第38节：潘石屹 "氨气事件"中的公关秀(1)

潘石屹 "氨气事件"中的公关秀

众多高手夜袭华山派，存亡一线之间，令狐冲灵光闪现，改独孤九剑破暗器的剑法为夺人双目，一招功成、应变迅速，存华山派一脉。

地产大腕中最善于作秀、对危机应变最迅速的当属潘石屹了。

博客点击火爆，可以比美影视明星；自己也和文艺界常来常往，偶尔还客串个影片；做房地产项目还经常有些文化色彩，"长城脚下的公社"这个项目完全为建筑艺术献了回身，"银子"花了不少、艺术氛围浓厚，就是银子想回收遇到了困难，结果被导演冯小刚评论此项目对潘石屹来说就是"冬天穿了件湿棉袄，穿着冷，脱了更冷"。

总体看来，作秀的成功为潘石屹的商业运作带来了巨大的价值。

在2002年的"氨气事件"中，更可以充分看到潘石屹的作秀、危机公关能力，以及公司运作的透明度。

2002年元月26日，潘石屹公司客户服务部张小姐接到来自现代城2号楼1008号房间陈先生的一个很平常的投诉电话，称房间内有一股异味。当潘石屹派的各部门检查原因无功而返时，业主又电话言异味有加重趋势，并表现出不满情绪。2月11日春节后刚刚上班，公司先后与国家环境保护研究所与北京医学研究院联系，但前者言没有检测手段，后者要检查出结果需要一至两个月。

进入3月份，又陆续有四五户投诉房间异味现象，情况似乎变得非常严重。潘石屹一边要求员工在事实查清之前不要外传，一边积极联系处理此事。最后检查出是混凝土有问题。最后施工方证实是混凝土加的含有尿素的防冻剂在作怪。

当天热以后，由于气候的原因，投诉氨气问题的客户迅速猛增至近50户。这50户有的联合起来在楼内散发传单、征集签名，要向开发

商索赔；有的已经请了律师，要求磋商；甚至有的已经告到法院或仲裁委员会要求处理。

虽经过多次沟通，但由于双方分歧较大，都不欢而散。于是潘石屹决定：一是向所有受害住户表示道歉并接受住户退房；二是支付住户所缴房款的双倍利息。但有的业主以房价已经升值为由不同意"无条件退房"。

这时候，潘石屹十分清楚：应该站出来澄清事实了，否则，业主不一定闹到什么程度。

2002年8月17日，《北京晚报》首先刊登了"潘石屹向受损客户道歉"的文章。潘石屹在文章中首先对所有受损失的住户表示诚挚的歉意；其次，他表示希望通过法律途径有一个公正的裁决；最后，潘石屹向社会广泛征求消除氨气更有效的办法。

此文一经面世，各媒体、电视台也纷纷从不同角度对现代城的氨气事件进行了报道，现代城又一次成为大规模报道的焦点。

一时间，卫生防疫部门的专家学者论述氨气对人体究竟会产生何种影响，律师们也从法律角度深入探讨了氨气事件的责任归属，向潘石屹推荐环保绿色产品的厂家机构也络绎不绝，甚至同样受氨气问题困扰的其他物业开发商或住户也打来电话关注此事的进展。

在现代城施工的时候，国家并没有禁止含尿素防冻剂的使用，因此本案是否具有追溯力存在较大的争议。但居室暂时不宜居住，业主受损已成事实，法律对这一典型案例的裁决，无疑将具有极大的代表性。

北京朝阳法院就这件案子进行了开庭审理，几经折腾，但一直未能得到最终裁决。

在通过媒体澄清事实并向受害业主道歉后，2002年8月23日，潘石屹又召开了有媒体参加的除氨设备公开招标活动，来自北京、上海、南京等地的19家生产销售空气净化产品的厂家参与了这次招标会。安装了除氨设施以后，潘石屹又向安装了设备的家庭补偿耗电费。

这段时间，现代城的一举一动都会有媒体实时向社会播报，这一半是因为媒体感兴趣，另一半则是潘石屹想借机会再出镜头，扩大宣传。

其后，现代城又一次召开新闻发布会，对前来领取新房钥匙的六号楼每位住户提出了绿色承诺，向他们颁发了一张由北京市劳动保护研究所出具的每户室内空气质量检测合格的证明。

潘石屹在新闻发布会上表示："今后每一位新入住现代城的客户，都会得到由北京市最权威机构提供的检测报告，并且在下一个新项目建外SOHO出售时，我们准备把这一承诺写进合同中，目前我们正在和律师商讨具体实施细节。"之后，潘石屹手捧着这个合格证明让记者拍照。第二天，《北京青年报》刊登了配有这张照片的大篇幅报道《现代城首推绿色承诺》，其他多家媒体也对此事进行了报道。至此，现代城的"氨气事件"最终以潘石屹得意的笑容而告收场。

房屋产品质量问题，对购房人来讲，这是关系到大笔投资的重要问题。但对开发商来讲，事件一开始，他很难快速认识到事件的影响面会扩大，因为大量的投诉、问题经常是购房人与开发商一对一发生的。在这种情况下，一般开发商占有绝对优势，这种地位上的差别就注定购房人很难讨到便宜、公道。

第39节：潘石屹 "氨气事件" 中的公关秀(2)

但当事件迅速扩大的时候，几十、上百位购房人共同面对开发商的时候，开发商的绝对优势自然就消除很多了。从"氨气事件"，可以看到随着投诉客户人数的增多，公司的反应、应对的方式都是不一样的。在新的局势下，由于开发商对最早出现问题的客户应付往往失利、拖拉，这时很容易导致开发商停留在最初的应对思维中，还是忽视问题的严重性。

在参与人数增多、事件公开化后，很多开发商的应对思维依然还停留在捂、遮、盖的低级手段上，对相关问题不承认、拖拉，最后导致冲突激化，业主开发商两败俱伤，危机公关能力超级差。

回顾"氨气事件"，潘石屹方面一开始也是对外界低调处理。

当问题变大，彻底捂不住的时候，潘石屹的作秀能力、危机公关能力就体现出来了，登报道歉、征集办法、设备招标、绿色环保，一招接着一招，化被动为主动了。最后还充分利用媒体和社会对这次危机的关注，大大提升了现代城和自己的知名度，让"氨气事件"最终仍然是一个"事件"，而没有演变成现代城的一场灾难。

前面讲过的"中国第一商城挖人事件"、"氨气事件"，这都是一个处理不当，就鸡飞蛋打、公司走向下坡的紧张关口，潘石屹都充分体现了危机公关的能力，化坏事为好事，机灵得很啊。

另外值得注意的是，策划也罢、宣传准备也罢，潘石屹公司的整体运作流程也是非常清晰的，推广部门的能力、企业文化都是见得了光的，这或许是更为重要的。

有的企业关键时刻也想危机公关一下，但企业内部太多无法见人的东西了，不应变还好，一应变一公开，老问题没解决，反引出新麻烦了。长期地、耐心地培养一个具有透明气质、具有应变能力的企业团队、企业文化才更是关键。

第40节：房地产开发的资金运作(1)

房地产开发的资金运作

房地产开发属于资金密集型行业，没钱是很难做成一个项目的，纯空手套白狼那成功概率是很低的，太多空手，太少白狼啊。

所以对房地产企业来说，找资金是头等大事，没地的结果是公司没项目做，大家饿肚子；没钱的结果是，项目砸手里，大家死翘翘，可谓"死生之地，不可不察也"。

英国首相丘吉尔在表彰英国空军的时候曾经说过这样一句话："在人类历史上，从来没有这样少的人为这么多的人做出这么大的贡献。"

看到众多开发商在资金问题上绞尽脑汁、挖空心思、厚颜无耻、乃至富有创造力地想出过那样多的花招、技巧，不禁让人想套用丘吉尔的话感叹一下："在人类历史上，从来没有这样少的人为占用这样多的人的资金做出这么大的努力。"

首先介绍一下开发项目的流程，流程清晰了，才好讲解开发商如何利用种种手段合法、合规、乃至不合规地充分利用资金。

开发一个项目流程大体为：

勘察、规划、设计--拿地--施工--封顶--开盘--销售--完工--入住--物业

其间涉及到五重主要的合同关系，这五重合同关系都牵连着资金走向：

一、开发商与土地出让方的合同关系；

二、开发商与建筑方的合同关系；

三、开发商与银行的合同关系；

四、购房人与开发商的合同关系；

五、购房人与银行的合同关系。

其余什么开发商与水、电、暖方面的合同关系，与监理方面的合同关系、与设计所方面的合同关系、环境评估什么的，因较少涉及到

资金问题，此处就不讨论了。

上面所讲的五大合同关系，都涉及到资金问题。有的开发商为了多赚钱、快点赚钱、提高利润率，在几个环节上都是用足了精神。

第41节：房地产开发的资金运作(2)

开发商与土地出让方的合同关系

招拍挂制度以后，土地出让方主要是政府土地储备中心了。以价值一亿元的土地为例，按规则，开发商应该将一亿元的土地出让金全部交清后，才能获得土地开发权。

但在实际操作中，极少是这样做的。很多开发商都是在交纳了二成、三成、五成土地出让金后，就获得出让方同意开始进行开发的。这一点是非常普遍的，以至于有的开发商会在拿地时，将一次性付清土地款作为诱惑条件提出来，以降低土地价款。

这一点是很容易理解的，有的土地面积巨大，如果要求企业一次性付清土地款，那很多生意就彻底没法进行了，没有几个企业能一次缴纳出那样多的现金的。所以开发商分批缴纳土地出让金也是符合商业规律的，但问题是，这样一个符合商业规律、应该得到认可的做法，却并没有严格的监管规则，国内并没有一个法律、或规则，来规定开发商在什么环节必须缴纳多少的土地出让金，这一切都是在具体的土地出让合同中，由双方具体签订。

本着商业精神，双方自由协商本为正常之意，合同方应该是自己利益的最佳守护人，但问题是，这种做法留给土地出让方的权力、活动空间太大了，动辄几亿的土地出让金，早半年、晚半年缴纳，区别是巨大的，企业的资金成本、运作成本、利润空间都在其中大有苗头。

实际操作中，很多关系硬的企业，可能支付了两成土地出让金后，就开始进行开发了，项目全都卖完了，也未必向国家缴清那欠的八成土地出让金。

关系不硬的企业，呵呵，可能土地出让金一次性交清了，都未必能开得了工呢。

开发商与建筑方的合同关系

建筑方早年间牛气，现在，都是看开发商的脸色度日，为了早日拿到一个建设项目，基本上都是主动承诺先垫付工程款。

这种做法，其实也有合理之处，因为建设必不可少的需要相关材料，材料一般都由建筑方提供（也有开发商自己打通上下了，全部大包大揽的，这个是后话，专门讨论）。出于财务结算便利、管理便利的考虑，先由建筑方按施工情况购买材料，最后汇总核算，也是正常之举。

在实际操作中，有的开发商屡屡拖欠建筑方的款项，弄得建筑方既垫付了材料款，还没拿到工程款，呵呵，拖欠农民工工资的事例，就不用列举了吧。

有的开发商很聪明，往往在施工快封顶前，想办法修改规划，多加盖两层楼，把这两层楼直接抵给建筑方，有的甚至直接把给银行还的贷款都直接提前加盖出来了。

碧桂园的杨国强杨老板、玫瑰园的梁老板怎么进的地产行业？哈，还不是一开始都被拖欠了工程款，开发商耍无赖，直接把你盖的房子抵给你了，杨老板、梁老板因祸得福那是不假，但多少包工头、多少农民工就是被这种拖欠拖垮的啊。

开发商与银行的合同关系

现在银行监管得比较严了，央行、银监会都要求各家商业银行都要等到开发商四证齐全、百分之几十的资金充足率后，才能放贷。

早年间，呵呵……

很多开发商和银行的关系是非常密切的，有的银行会和开发商形成默契关系，我给你放开发贷款，等你卖楼的时候，就要协助我拿到所有的个人按揭业务。

有的楼盘销售时，往往会表明该项目只能通过某某银行来办理按揭手续，其他银行的按揭该项目不接受。这种做法实际上扼杀了购房人的权益，我还贷款利息，你开发商又不替我还贷款，凭什么你给我限定范围！

其中的缘由，就是开发商和银行沆瀣一气，彼此已经有了协议，开发商已经从银行拿到了开发贷款，所以只好委屈你老兄成为某某网点较少、利率也不优惠的银行的按揭客户了。

购房人与开发商的合同关系

有的项目为了套取购房人的现金，手段多样、花样翻新、名目繁多。

有的火爆的项目，买的人多，那就得放号、摇号。一个号多少钱？呵呵。

有的项目要收你定金、订金、意向金、诚意金……

请注意，这个金、那个金的，这和首付款还一点关系都没有呢，你这个时候签订的可能只是意向合同。

只有等签订了正式的买卖合同后，这些订金什么的，才可能转入合并到首付款或房款中。

从意向合同到正式合同，时间短的几个礼拜、几个月，长的几年，项目黄了，开发商跑了的也有。

你所缴纳的定金、订金、意向金、诚意金少则一两万、多则总房款的一两成，十几万到几十万。

在从意向到正式合同的、这一不确定的时间段里，你给付的资金，便被开发商无偿占用了。有的可能会在意向合同中注明，其间按照银行存款利率，给你结算利息。这对开发商来说，也是非常上算的，如果开发商不是从您手中取得这笔资金，而是从银行贷款取得的话，他是按照贷款利率支付利息的，其间利率相差2%到3.5%左右呢，开发商等于?存款利率从您这贷了一笔款。

附带着说一下"期房"

"期房"，又名"楼花"，始创于霍英东先生的天才构想，源于香港，兴旺于大陆。很多国际朋友无比钦佩地说：这就是中国人继指南针、造纸术、火药、活字印刷之后的第五大发明。

很多外国朋友无法理解，一个还没有造成的房子，如何能够上市销售。在国外很多地方都要求，开发商交房都要求全部完工、内部精装后，按套定价销售。期房不可能赢得市场空间。

但期房制度无疑极大减缓了开发商的资金压力，让开发商在楼盖好之前，就可以先拿到大笔资金，直接把风险转嫁到了购房人身上。

在一个需求旺盛的市场中，买家缺乏有力的要价资本，相比现房，期房的价格还是要低一些的，所以期房制度也有其生存的理由和空间。

但这确实是开发商为了缩短资金流程、减轻资金压力的天才举措。

购房人与银行的合同关系

这个本来没什么好说的，银行借钱给你买房，你老兄先住房，后还钱给银行，购房款直接就打到了开发商的账上，你按时还钱就好。

但是，有的项目销售情况并不好，开发商手里资金吃紧，他也着急啊，又不肯降价销售，于是便有了新办法。

开发商冒充购房人，通过按揭买自己的房子，以按揭的方式从银行骗贷。

通过上面的概述，基本上表明了开发商在各个环节拖欠土地出让金、拖欠工程款、提早占用购房款、牟取贷款的大体模式，有的开发商只在一个环节上动手脚，有的开发商在两个环节上都动手脚，有的开发商几个环节都动手脚，当然，也有开发商各个环节都不动手脚的。

个人精力有限、见闻有限，可能很多招数都未提及，仅对浓缩着开发商智慧，而又未被我在此处提及的招数致以万分的遗憾和敬意。

第42节：透析地产江湖中的泡沫论战(1)

透析地产江湖中的泡沫论战

从1999年到2003年，过了几年好日子后，一纸政策出台、一场论争爆发。

各位地产大腕纷纷卷入此场风云，有人看好后市，有人谨慎行事，大家争论、大家激辩，理论、行动齐飞……每个人都为自己的选择付出了代价。

2003年6月5日，中国人民银行发布了《关于进一步加强房地产信贷的通知》（一般称为"121号文件"），对房地产开发贷款、个人住房贷款都做出了很多严格的规定，该规定的出台在房地产界引起了极大的反响。

这也是1999年之后好几年中，主管部门针对房地产行业发布的第一个具有调控意味的政策；

也正是在该文件公布后，一场旷日持久的房地产泡沫大论战拉开大幕，激情上演；

也正是在该文件公布后，新的、一系列的房地产行业调控政策相继出台；

也正是该文件结束了开发商无忧无虑大把赚钱的好日子，此后他们的钱虽然还是没少赚，但忧虑与日俱增；

也正是该文件以及其后各个政策，引发了各大开发商对行业不同的前瞻、决策、对决、冲突！

先来看一下，这场现在依然还在持续着的、几乎影响到咱们每个人的房地产泡沫大论争。

面对此轮地产狂潮，很多人都发出了有泡沫、泡沫有多大的相关言论，立刻又有同样多的人反驳说，没有泡沫，就算有也只是一点点的观点。

双方你来我往，不亦乐乎，出场论争人员名单不断扩充、意见不断花样翻新，其实早从2000年，或者更早的时候（似乎可以追溯到鸿蒙初开，有房价以来的文字历史），就开始了相关争论，一直争论到今日。笔者虽非先知，但相信在可预见的未来，相关争论也不会停息，已经有学者放眼几年以后，预言2015到2020年，房价将会回落了。

相关言论之多，几乎可以用"罄竹难书"的本意了，其中以在2004年到2005年的泡沫论战最为火爆。

2004年的时候，当时还在摩根斯坦利担任亚太区首席经济学家的谢国忠一个月内连续发布两份有关中国房地产业的报告。

其观点是：世界经济正处于有史以来最大的房地产泡沫之上，这个泡沫将在数月内破裂，中国也在其中。他预计，在四种情况之下，中国房地产泡沫会出现破裂，它包括调高利率、出口降低、美元利率上升和物业市场供过于求。

当时的谢国忠甚至认为，中国迟迟未提高利率，正是担心房地产泡沫破裂。

2004年10月，由建设部政策研究中心主任陈淮博士牵头的课题组写就的报告得出的结论是：中国地产泡沫论并不成立，中国房地产金融危机在可控范围内。

据课题组成员、建设部政策研究中心赵路兴当时表示，该报告的确是针对那些"地产泡沫论"者才出台的。他表示，国外某些机构只是根据一份数据报告或者是一种现象就将中国地产盖上了泡沫的帽子，这是一种极端行为，可能更具有炒作意义。

该报告坚持宏观调控已见成效，局部过热并不等于泡沫经济，房地产金融风险尚未影响到国家金融和经济，而且基于目前不断上涨的需求，陈淮博士甚至预言"未来十年，中国房价还将平稳上涨"。

第43节：透析地产江湖中的泡沫论战(2)

几乎同时，一份由中国社科院金融研究所完成的房地产业调研报告则给出了不同的答案。参与调研的中国社会科学院金融研究所研究员尹中立表示，就他个人的观点而言，房地产泡沫现象确实"比较严重"。

随后，北京天则经济研究所所长张曙光则认为，中国房地产已经出现了泡沫，这从房价的快速增长就能看得出来；而且，房地产投资还有继续扩大的趋势，许多开发商还在大规模地圈地，许多不是搞房地产的公司也纷纷挤进房地产，这在很大程度上加大了房地产业的危机。

2005年1月，中国房地产业协会副会长兼秘书长顾云昌表示，这几年中国房价比欧美国家平稳，即使真有泡沫，我们也是最小的；从自身发展看，由于前五六年中国人均可支配收入增速是房价涨幅的2倍，平均房价收入比，不仅没有上升，反而下降，也就是说这几年居民的购房能力不仅没有下降，反而上升。从房价和购买力两个角度看，中国房地产市场的"泡沫"也是"干瘪"的。

2005年，地产大腕、华远集团董事长任志强多次表示，整个中国的住房空置率是下降的。房价普遍上涨并不意味着"泡沫"，而是表示需求的客观存在。

另一位地产大腕今典花园董事长张全宝同时也表示，"中国的房地产即将崩溃是不可能的！"中国的城市化进程的加快，投资规模加快是正常的，而目前房地产的发展前景良好，尤其是商品房市场，崩溃不太可能。

……

该场争论中还有很多真知灼见和废话，恕笔者不一一转录了。

未来会怎样？现在不好说。

但现在是怎样的，大家都心知肚明。

2004年放言中国房地产将在几个月内泡沫破裂的人士，已经换了工作。

各地的开发商还在继续大把赚钱。

有关泡沫的论争还在耳边回响，不过换了争论的面孔和说词。

只有你的切身利益受到了巨大的影响，发生了巨大的变化。

两三年前，如果投票于反泡沫阵营，并把省吃俭用攒下的钱买房自用或投资的话，已然心情愉快、笑看风云、收益丰厚。

两三年前，如果听信了泡沫观点，毅然等待房价泡沫破裂再动手的人群，必然欲哭无泪，眼睁睁地看着房价如精力充沛的野马绝尘而去，自己空拿着缰绳，在马蹄扬起的尘埃中叹息，两年前，还够买100平方米的房子呢，现在也就够买一50平方米的了。

2005年1月，泡沫方的主将谢国忠接受媒体采访时说了一个小故事。

谢国忠说其上海的一位同学向他抱怨道：去年十月份（2004年10月），读了他那几篇认为"上海房地产市场是一个泡沫"的研究报告，从那时起，就再没有倒卖房子了。其后的房屋价格却一直往上蹿，因为谢国忠，少赚了20%的利润"，该同学在2004年底不得不雇了七个人排了七天七夜，终于买上了三套房子。

2007年1月，辞职在家的前摩根斯坦利亚太区首席分析师谢国忠继续预言：由于全国性的房地产市场受到经济周期的影响，房价下跌拐点将在2008、2009年显现。

如果，谢国忠在有生之年，继续坚定、坚持地看空中国楼市的话，相信总会碰到房价下跌的时候。毕竟，市场经济下，没有只涨不跌的商品。

你，陪他等吗?

第44节：自住、投资、投机三重成因(1)

自住、投资、投机三重成因

泡沫之所以是泡沫，关键的因素就在于在一价格区间内，缺乏实际的、有效的需求。

判断楼市是否存在泡沫，也取决于此。

说得简单，真进行判断，难度巨大。为什么呢?

例子一：

隔壁张三家儿子要结婚了，准备买房，排队几天，买到了房子。此时为自住需求。没想到转天那女孩又跟王二家的二儿子好了，张三家的儿子结不成婚了，房子如何处置?

张三说：房子留着吧，反正孩子迟早是要结婚的。

张三儿子还沉浸在失恋的心情中：不，我一提那房子就闹心，我决不去那住，明天我就卖了它！

张三老婆说：还是先租出去吧，既能先赚点钱，等孩子结婚的时候，也方便用。

最终，全家一致讨论通过，先租出去。此时转变为投资需求。

一、过了半年，张三儿子找到新女友了，又要结婚了……

二、过了半年，看到房价涨得很快，张三家准备先把房子卖了，赚一笔再说……

三、过了半年，看到房价涨得很快，张三家计划再买一套房子，反正银行存款利息也不高……

……

例子二：

看到张三家靠房租赚了一笔，王二家也按捺不住，手里有点余钱，于是也开始买房，出租……

此时为真实投资需求。

例子三：

看到张三、王二家都赚了，李四也心动了，也准备买房，不过李四不耐烦靠出租赚那些小钱，主要寻找一些升值幅度比较大的地段，计划通过低买高卖、靠差价赚大钱……

例子四：

赵六也心动了，不过赵六手里没那么多钱，于是赵六决定通过银行按揭的方式来买房，首付10万，贷款40万，房价涨20%，对投入的本金来讲，收益几乎是100%，等房价从8000元／平方米涨到9600元／平方米，赵六就赚了10万元。

10万元，对工薪阶层来说，这靠工资得干多久啊，还得看领导颜色、望同事眼色，而靠房价上涨，这钱来得几乎不费什么力气……

例子五：

赵六赚钱了，请同事吃饭，一高兴多喝了两杯，把钱怎么赚的，说了个明明白白，同事孙七听得眼热。

回家和老婆钱八一说，两人一合计，也计划按揭炒房，赵六买了一套，我们买两套，他赚10万，我们就赚20万。

孙七问：按银行规定，第二套审核要严格、首付成数要增加，等于是炒房计划启动资金要增加怎么办?

钱八说：你真笨，现在很多银行信息都不联网的，你在这家贷套房子，再去其他银行贷不就得了。不行就用我的身份证，只要自己不说，银行能知道咱俩是两口子? 实在不行，明天我拿咱爸的身份证去。这么点儿小事，还能难住咱。

孙七大喜：老婆你真行！

夫妻做着发财美梦，相拥入眠。

例子六：

老九看到姐姐钱八炒房赚了钱，心痒难耐，于是煽呼了亲戚、朋友一群人集体贷款买房、炒房……怎么样，看到温州、山西炒房团的雏形了吗?

到此时，已经是很明显的投机需求了，其中风险不言而喻。

但问题是，谁能知道，一栋楼里，有几家张三？几家王二？几家孙七？更何况，孙七们都扮成了张三家的样子，在银行那里都体现的是自住需求。判断难度更大。

微观上不好甄别，从宏观上还是有迹可寻的。

北京大学人口所教授、博士生导师、中国人口学会理事、中国人口学会学术委员会委员穆光宗2006年10月接受媒体采访时曾表示，在过去五十多年里，我国的人口转变大致可以分出两个大的阶段：

第45节：自住、投资、投机三重成因(2)

第一阶段是死亡率变动主导型的人口转变阶段（1949年到1970年）。这一阶段的特点是死亡率率先下降，而出生率在本质上是居高不下的，1970年的出生率水平还与新中国成立初期差不多，在33%至35%之间。

第二阶段是出生率主导型的人口转变阶段（1970年至今）。这一阶段的特征是死亡率已经降到较低的水平上并保持着相对稳定的态势。整个第二阶段经过20世纪70年代的快速下降，20世纪80年代的波动和20世纪90年代的缓慢下降，中国人口的出生率和死亡率之间的缺口开始逐渐收拢，现代人口转变逐渐趋向实现。

再从人口自然增长率的变化趋势看，大致也有四个阶段：（l）1949-1970年，经历了一段爬坡的过程，自然增长率从15%上升到25%以上，这是人口转变的扩张阶段。（2）1970-1980年，人口增长开始大幅度下降。（3）1980-1990年，人口增长出现了比较明显的波动和回升现象。（4）进入90年代，人口增长率稳步下降和减慢。

总之，从出生率、死亡率和自然增长率变动的趋势看，我国现代人口转变大致经历了四个阶段，而且非常巧妙地差不多是每十年分出一个时段。

多科德（北京）经济咨询有限公司首席研究员、副教授李长安2006年10月接受媒体采访时曾表示：我国的人口周期与经济增长周期在高峰点上确实有着十分惊人的吻合度。比如第一次人口生育高峰是在我国国民经济的迅速恢复期；第二次人口生育高峰出现国民经济经历三年灾害之后的调整和恢复期；第三次出生高峰出现在实行改革开放政策后的头十年；而目前的人口出生高峰期又正好同时出现在最新一轮的经济增长期间。

结合两位专家的观点，通俗到房地产方面，就是说：咱大院里面1978年到1988年呼啦啦的生了一拨孩子，这拨孩子一转眼，现在都是

二十三十的大小伙子、大姑娘了，都得成家立业了，情况和张三家比较相像，都得要买房，成立自己的小家了。生的时候，赶在一拨了，入托、上学那会也赶一块了，那现在成家立业、买房自然也是前后脚，跟着来。

人口高峰作用下的买房需求，是房地产实际需求增加的一大因素（但不是实际需求增加的唯一成因，这一点在后面将专文探讨）。

地产龙头企业万科在其2006年的年报中，更对人口因素做了详尽的分析：

经济史就是人口史，而房地产史更是人口史。

而中国当前的人口结构，还有一个特殊的因素，那就是人口红利使得中国经济二十多年来维持着全球最为强劲的增长。上世纪80年代之后，我国总人口中劳动适龄人口的比重不断上升，抚养比不断下降。20～60岁人口为财富创造期，目前我国该阶段人口占总人口比例仍超过60%，这种特殊人口结构至少十年内不会发生骤变。而自上世纪以来持续的以年轻人口为主、朝向沿海地区迁徙的趋势，将使得沿海城市带的人口红利延续得更为持久。

1981年至2005年，仅仅二十五年的时间，我国城市化率由20%迅速跃升至43%；而与发达国家80%以上的城市化率相比，仍有大幅度的提升空间。未来十多年中，预计中国的城市化水平仍将保持年均1%左右的增长速度。不言而喻，这将带来大量新增的住房需要。这也是城市化对住宅行业的直接影响。

理论界和实业界难得的共识啊。

第46节：自住、投资、投机三重成因(3)

看到这种人口作用，您觉得房地产行业目前的泡沫成分大吗?

让我们再来看一个指标。

空置面积、空置率是衡量房地产是否存在泡沫的一个重要指标。

这一点是很好理解的，房子盖好了，都空着，没人住，那自然存在供过于求的状况，泡沫无疑。

这一点大家都能理解，于是公认空置率是反映房地产市场走势和衡量房地产市场是否健康的重要指标。

可问题是什么是空置率？很遗憾，在经济学辞典上居然找不到它的标准定义。

于是有人说全国空置率达到26%，大呼危险；马上就有人反驳说空置率只有1%，房价上涨是正常的。迷雾一般的统计数据对于正确判断楼市并采取相应对策非常不利，于是有经济学学者说：房价上涨都是空置率数据不准确惹的祸！

笔者无意于纠缠于空置面积、空置率的学理概念，无意于争论国内空置率与国际空置率统计方法的同异。实际上，只要相关空置率数据是通过同一统计方式得出，在该统计体系下，将空置面积、空置率数据进行对比，还是可以了解到空置面积、空置率的变化情况的。只要不是将不同统计体系下的数据进行对比（这实际上是鸡同鸭讲），识者根据数据的变化还是能得出结论的。

下面来看一组来自国家统计局的数字。

截至2004年11月末，国家统计局的数据显示，全国商品房空置面积为9985万平方米，同比下降3.3%。空置一年以上的商品房面积占全国商品房空置总面积的56.3%。按用途分，商品住宅空置面积为5826万平方米，同比下降12.9%，但商业营业用房空置面积仍然较快增长，增长16.6%。

截到2005年10月末，全国商品房空置面积达1.12亿平方米，其中商品住宅空置面积为6204万平方米，商业地产空置面积上半年为2878万平方米。

截至到2006年4月底，全国商品房空置面积为1.22亿平方米，同比增长18.9%。其中，空置商品住宅6921万平方米，增长15.9%。

截至2006年11月底，我国商品房空置面积为12355万平方米，比10月底的12241万平方米增加114万平方米，同比增长7.9%。其中，空置商品住宅6723万平方米，比10月底的6680万平方米增加43万平方米，增长6.4%。

截至2007年8月底，全国商品房空置面积为1.19亿平方米，同比下降2.0%。其中，空置商品住宅6029万平方米，下降9.3%。

经历了2004年至今的房地产升浪后，全国的商品住宅空置面积并没有出现显著增加，2004年11月底为5826万平方米，2005年12月底为6204万平方米；2006年4月底为6921万平方米；2006年11月为6723万平方米；2007年9月为6029万平方米。

如果在房价上涨过程中，存在很大的泡沫情况的话，空置面积必然快速增加的。从该数据看，近三年时间，空置面积实际增加了203万平方米。203万平方米，天安门的总面积是44万平方米，三年时间，全国商品住宅空置面积增加了5个天安门那样大的地方，你觉得是多是少?

再看一组数据，北京市统计局、国家统计局北京调查总队统计显示，2007年1至2月，北京商品房新开工面积为233.2万平方米，同比下降40.7%。其中，商品住宅新开工面积为129.3万平方米，同比下降45.2%。

全国空置面积三年来的累计增量，不过和北京市两个月的开工面积相仿。

一串数据摆在眼前，尽管数据冰冷，但数据中隐含着事实。

在自住、投资、投机的作用下，楼市需求旺盛，空置面积增幅很低。

泡沫论争也影响到众多开发商的运作思路。

在2004年，相关行业调控政策相继出台，有的开发商认为行业即将进入萧条期，赶紧收缩了战线，对开发保持慎重态度。

也有的开发商却认为楼市的黄金时代刚刚拉开大幕，土地价格将出现大幅扬升，当务之急就是全力拼抢土地、加速发展。

两种不同的思路，决定了不同的行动，也引发了不同的冲突。

第47节：顺驰狂飙(1)

顺驰狂飙

狂飙才露尖尖角

顺驰的发展速度那是相当快的，1994年问世，到1999年已经在天津市场占据了一定的市场份额。但再快的小鸟也还是小鸟，行动再慢的恐龙那也是恐龙啊。此时的顺驰和万科等先行一步的大型地产企业相比，差距还是巨大的，老孙在业界的地位那还是微小的，但一场由顺驰掀起的风暴已经开始进入酝酿状态。

1999年，网络热潮中，由万通冯仑、河南建业胡葆森等地产大腕发起组织了中城房网。当时举国经济界触网若狂啊，股市里网络股那是绝对的风头无二，上海梅林、综艺股份、海虹控股一批网络股股价在极短的时间里一飞冲天。

据说，按照当时顺驰的资产规模，本来没有进入中城房网的资格，但当时为了找一个能代表天津房地产行业的公司，所以当时成立才五年的顺驰地产也成为首批成员单位之一。

当地报纸用了"地产巨头秘密集会"这样的标题，记者还编制了一个中国地产界的"明星梦之队"，煞费苦心地给销售代理出身的孙宏斌戴了一顶"最佳前锋"的帽子。

这时候孙宏斌36岁。

此时的老孙和顺驰还远没有引起外界的广泛关注。据说，2001年之前，孙宏斌对同行圈子采取积极靠拢的姿态，此时，地产圈子的大佬们对这个来自天津一隅的小老弟，大有提携照顾的友好态度。但是短短二三年之后，孙宏斌开始对这个圈子的做法表现出不以为然："大腕儿们把这个行业给耽误了，他们大多是在一个城市做地产，怎么能够代表整个行业呢？！"

此时的老孙对中城房网的评价是："这个组织的会议有问题。总是那么几个人说，别人连发言的机会也没有。"

2001年1月15日，在北京长城饭店，举行当年的中城房网董事长联席会议。

当会上提出万科牵头联合买地的时候，孙宏斌不干了："为什么要以万科为主？"

别人告诉他因为倡议书是万科起草的，孙宏斌马上回应道："那由顺驰来起草吧！"

一向位于行业领先者地位的万科，怕是很少听到有人这样面对面的直接"呛声"吧，呵呵。

此后将近两年时间里，孙宏斌转向低调，很少抛头露面，神秘地隐身天津，天天忙着给员工上课培训；而企业的动作则显得大刀阔斧，又是大盘开发，又是高级别墅，在天津市场极其活跃和强势。

2002年11月，充满冲劲的孙宏斌、对万科等公司行业领先者地位不服的孙宏斌再次说出了带"气"性的言论。

在当年的深圳住交会上，主办方举办了一场倡导企业品牌建设、培养品牌意识的论坛。各路地产大腕纷纷在演讲台上大谈品牌的重要性。

但是轮到孙宏斌的时候，他偏唱对台戏："品牌没那么重要。"

第48节：顺驰狂飙(2)

此话非常有意思，一个企业要想从优秀走向卓越，品牌是必经之路，有时候对一个企业来说，品牌就是生死存亡的绝地，哪有不重视品牌的企业家呢?

老孙不懂品牌的重要性吗？老孙曾经自信地说过：别听那些什么专家谈管理，书店里面关于管理的书我全都看过，理论是理论，实际是实际，很多东西、很多理论都是从实际经验中总结出来的，但把这些理论向实际生活中重新套的时候，实际情况可能早就发生变化了，也不可能老是出现和书中总结的一样、类似的情景。

能看过这样多管理书籍的人，自然明白品牌对一个企业的意义，明白其意义还这样说，那自然有指向性了，老孙说"品牌没那么重要"的潜台词是"你们很多企业虽然经营的时间比顺驰长，知道你们牌子的人多，但你们未必就能超过顺驰，我们虽然年轻，没你们这些公司牌子响，但品牌没那样重要，大家商场上见，看看谁厉害"。

决战全国化

2003年8月，中城房网在重庆召开会议，会上，孙宏斌选定了一个有关企业战略的话题，因为内容平淡无人喝彩。突然，孙宏斌话锋一转："顺驰今年销售额要达到40亿元，我们的中长期战略是要做全国第一。"顿了顿后，孙宏斌说道："也就是要超过在座诸位，包括王总。"

这时候，整个会场鸦雀无声，只见王石脸有些拉长，声音不高但是很干脆地反驳道："你不可能这么快超过万科，是不是要注意控制风险？"

孙宏斌回答："王总，我们可能超不过，但是你总得让我们有理想吧。"

会议结束后，孙宏斌从重庆直接飞到北京，在昌平召开了后来被视作顺驰历史上具标志意义的蟒山会议。在这次号称从清晨开至午

夜，开了连续长达17个小时的会上，孙宏斌大做题为《鸿鹄之志向，蚂蚁行动》的演讲，宣布顺驰推行全国发展战略。

此时，孙宏斌判断：随着中国经济的高速增长和城市化进程的加速，第一次购房和改善型购房的巨大浪潮即将到来，同时，随着土地政策的市场化的进一步明朗，全国的房地产市场将逐步成为一个统一的市场。为此，孙宏斌判断："如果不走出去，明年还行，恐怕后年企业就没有竞争力了。"

孙宏斌在文章中宣称："对信念的偏执创造奇迹。历史是这样写就的，竞争版图是这样重画的，世界是这样改变的。"此时顺驰不过走出天津这一区域市场才刚刚一年。

顺驰的第一个异地发展项目始自于2002年6月12日。这一天，顺驰经过十多轮的竞价，以高出标底价920万元的价格取得了天津塘沽区地块的开发权。旋即，在经过短短4个月的时间后，顺驰第一个异地项目--莱茵春天上市了。这个速度绝对是非常惊人的，按照行业的惯例，一个项目做完全部流程大约需要18个月，能用4个月的时间，就完成拿地到销售，这种速度是相当罕见的。2002年10月，莱茵春天开盘，并一路保持连续10个月销售过百套的辉煌业绩。

顺驰在天津市区经过日华里、久华里、世纪城、蓝水假期、太阳城等一个个项目操作锻炼和实力储备后，到2002年以后，顺驰在天津累计开发了30个项目，开发了数百万平方米，2003年销售额达到40亿元，在全国同行中成绩相当不错。

2002年7月国土资源部第11号令《招标拍卖挂牌出让国有土地使用权规定》正式发布，该规定要求各地土地出让一律要实行透明化、公开化的手段。

第49节：顺驰狂飙(3)

通过对该政策的分析，孙宏斌认识到，在新的政策框架下，土地交易已经出现市场化转机之后，尤其是在土地交易手段趋于公开、透明化以后，房地产最终将发展成一个高度市场化的行业。这样，对顺驰这种完全起步于市场、没有任何特殊背景的私营企业而言，通过市场化手段进军外地市场已经成为可能。

这里需要解释一下，在2002年国土资源部11号令之前，大多数城市的大部分土地交易，都是通过协议方式进行的，交易内容、交易价格往往只有当事双方自己知道，很多公司拿地只能靠关系、靠人脉，有路子的土地不断，没路子的，呵呵，你有钱也买不到地。

按照国土资源部新的政策，此后的土地交易将通过招标、拍卖、挂牌出让三种方式进行，土地交易公开化。该政策对中国房地产市场来言，具有划时代的意义。

新政策公布后，很多房地产商还在观望，观望新政策能否得到各地大力的落实，观望其他企业的动向，观望通过协议方式拿地是否彻底已不可行，观望依赖关系取得土地的年代是否已经一去不返了。

此时，老孙带领的顺驰已经开始意识到新政策中蕴含的巨大机会。

2003年1月1日，顺驰历史第一个具有转折意义的会议在天津保税区天保酒店召开。这次主题为"增长战略"的会议，孙宏斌召集了顺驰66名中高层管理人员，几乎封闭式、连轴转地开了30个小时。会上，顺驰实施了大手笔的战略部署，提出了三年发展战略，第一次明确了企业的行动纲领。著名的"缩短从现金到现金"的商业模式，也是在这次会议上做出了完整的表述。会议确定了顺驰的战略目标：NO.1--做成中国房地产行业的第一；MARKETLEADER--做市场的领导者，在市场中拥有绝对的发言权。为实现这一目标，提出的进入异地市场的战略计划是：三年内，进入一线城市北京，进入有增长潜力二线城

市，进入天津市周边的三线城市。五年内，集中力量进入两个以上一线城市，以一线城市为中心覆盖周边二线城市。十年内，在所有一线城市成为主流开发商，并覆盖绝大部分二线城市。会上，孙宏斌为顺驰制定的目标是2003年实现55亿元，2004年实现70亿元，2005年达到100亿元。同时，看好未来土地潜力的孙宏斌，要求顺驰必须强势推进土地储备，老孙提出"土地储备是房地产企业的命脉"。

2003年8月，中城房网上孙宏斌的放言，是有2003年初内部的30小时大会做支撑的。

百亿大狂飙

随后，在放言之后、在17个小时的蟒山会议后，顺驰开始行动了。

2003年12月8日，北京市首次拍卖的大宗国有土地--大兴区黄村卫星城北区1号地进行竞拍。此次拍卖是国土资源部11号文新政公布后，北京市的第一次土地拍卖，极为吸引业界的关注，号称"世纪第一拍"。

当日，750平方米的国际饭店会议大厅座无虚席，"世纪第一拍"吸引的发展商、拍卖同行以及土地主管官员、媒体记者把走道堵得水泄不通。记者从签到席了解到，共10家发展商参与竞买，分别是北京天鸿、住总、华润、威凯、天创、嘉信永延、世纪鸿以及天津顺驰、上海永开置业和广东富力。

10时，广东著名拍卖师陈少湘用洪亮的嗓音向竞买企业公布：起拍价为4.3亿元人民币，竞价阶梯为200万元。竞买开始后，持18号的世纪鸿和8号上海永开置业竞相加价，标的额一路飚升至6亿元。只有天鸿、住总、世纪鸿、顺驰、上海永开置业参与竞拍。还没有举过牌的北京天创工作人员用笔记本电脑测算出的成本已超过该公司承受底线，华润置地等几家发展商都把手离开号牌，放弃了竞买。

第50节：顺驰狂飙(4)

竞买价突破8亿元后，竞拍现场更是高潮迭起。随着竞买价的不断攀高，观众的眼光最后集中到竞买席上9号顺驰置地和16号天鸿集团。

"投资有风险，举牌要谨慎。"当竞买价大大高于起拍价时，拍卖主持人一次又一次提醒竞买人保持冷静，但9号和16号的竞买热情丝毫未减。这两位竞买者每次都以加价1000万元的幅度向上"冲刺"。最终，9号顺驰以9.05亿元的价格"一槌定音"，获得了被拍卖土地的使用权。

拍卖结束后，市场一片哗然，全都认为顺驰疯了，此地块规划建筑规模44.43万平方米，按成交价9.05亿元计算，每亩地的价格近200万元。这就意味着，顺驰在此开发住宅产品起价在5500元/平方米以上。

而当时，北京大兴区域的房地产项目，如翡翠城、清城、心都、青岛嘉园等项目的均价在4000元/平方米左右。

人家售价才4000元／平方米，这价格里面已经包含了丰厚的利润，而你成本就5500元／平方米，这种生意谁敢做？够不够疯狂？

而这不过是顺驰疯狂拿地狂潮中的一幕而已。

2003年9月，顺驰以5.97亿元将石家庄009号地块拿下。

2003年9月，顺驰在上海青浦拿了130多亩土地，总价格1.2亿元。

2003年10月，顺驰在苏州，以5.97亿元取得金鸡湖地块。

2003年12月，顺驰在南京，以6.53亿元拍得河西奥体中心地块。

2003年12月，顺驰在北京，9.05亿元天价拿下大兴地块，击败北京华润、天鸿等大开发商，轰动京城。也是在2003年，顺驰还以1亿多元拿下了湖北荆州地块。

2004年1月，顺驰以27.2亿元拿下苏州工业园区160万平方米的地块。

2004年4月，顺驰先后从郑州和洛阳取得两块土地，顺驰开始进入一些二线城市。在此期间，又在无锡取得太湖新城地块。在天津老

家，顺驰的行动也没有停止，又取得西青柠檬酸厂和蓟县桃花园地块。

2004年4月，北京第二批公开交易的国有土地使用权进行拍卖。

丰台区菜户营西街117号住宅及配套项目用地（居住面积219000平方米）为此次拍卖会中最受人关注的地块，共有6个企业参加竞买，起拍价为3.89亿元。价格刚报出，6个竞拍人就开始迅速加价，互不示弱；突然顺驰报价5亿元，场内一片哗然。拍卖师叶向忠特意做出提醒"天气热，竞买的时候要冷静，投资要承担风险"。据叶向忠估算，以居住面积计算，5亿元的价格就要承担2283元/平方米的成本，加上拆迁费，成本达到3000元/平方米。但竞买者热情依旧，经过65轮竞价之后，北京顺驰以5.12亿元成功夺标，这一价格比起拍价高出1.23亿元。

经过这种大跃进式的扩张，顺驰手中储备的土地面积达到近千万平方米，其中长三角地区就占了400万平方米。在一年之内，顺驰从一个地方性公司变成一个全国性的公司，企业的员工也从几百人发展到2000人以上。粗略统计，在2003年、2004年，顺驰用于天津和异地买地的资金已经超过百亿元。

这是绝对的疯狂，绝对的大手笔，在中国商战历史中，绝无仅有的疯狂一幕。

买的是未来

房地产行业中人经常把土地比作面粉，把楼房比做面包，在正常的情况下，面粉的价格应该比面包便宜，不然这生意就没法做了，谁做谁亏。

第51节：顺驰狂飙(5)

顺驰此轮拿地狂潮全面打破了这个规律，几乎全是高价拿地，拿地的"面粉"价格几乎都赶上当地的"面包"价格了。

顺驰的这种做法，引发了业界的巨大震荡。

对自己的这种行为，顺驰方面的解释，土地转让方式的变化、以及对宏观经济的判断，都印证了一个方向，那就是楼市将持续火爆，同样土地的价格将继续攀升，现在虽然高价拿到了"面粉"，以后能够更高价格地卖出面包，现在拿地的价格虽然看起来高，但随着市场价格的攀升，现在的地价绝对还是偏低的。

面对老孙和顺驰的举动，众多地产公司义愤填膺啊。

市场上统共就放出那样几块好的"面粉"，全部顺驰天价抢跑了，其他公司能不气吗?

没有抢到"面粉"，怎么"和面"？没有"面粉"，怎么做"面包"？没有"面包"，公司上上下下这么多人吃什么?

万科分公司对南方某城市的一块土地已经关注很久，最后拍卖会上，被顺驰高价夺走，据云，万科参加拍卖会的工作人员当时就哭了，对一块土地，调研、规划、标书，半年、一年的折腾下来，最后的结果是被人家抢跑了，问题是你明年的"饭招"还得从头另想办法，多气人啊，没法不哭啊。

为什么其他公司没有和顺驰进行"天价拍地大对决"呢?

顺驰疯狂拿地的时候，国家主管部门也正好出台了以"121"号文为代表的一系列调控措施，部分同行业的公司对市场前景暂时判断不明，停止了大规模的扩张，在财务上持有大量现金，保守"猫冬"。

老潘为代表的一批房地产企业，生怕调控太紧，对公司资金链造成过大压力，2004年、2005年几乎没有从银行贷过款，其中有一年的负债率达到了0%，这种保守、稳健的财务策略就决定了一些地产公司不可能拿出百亿资金在全国土地拍卖市场上放手一搏。

另外当时"招拍挂"还属于新生事物，很多地产公司也想通过这种方式拿地。但与传统的协议拿地方式相比，"招拍挂"的拿地成本被抬高了，很多公司还无法适应这种新形势，认为在调控加强的背景下，高价拿地风险太大，所以很多公司在土地拍卖会上，都还没有顺驰那样已经经过17个小时的蟒山会议，统一过意见，就是肯出血本、肯出高价、肯刺刀见红，很多地产公司的高层并没有形成要加大土地储备的发展思路。在发展思路上，很多公司对大势的判断，没有顺驰准确。

老孙当时对笔者反复说过的一句话就是：现在高收入的人群都在买房，这些高收入人群是非常具有判断力的，这些人的动向就说明楼价近期内下不来，顺驰这样大力拿地，从现阶段看起来风险很大，但从市场未来的角度看，其实是个很好的机遇。

从2004年到2007年的全国楼市方向来看，孙宏斌确实看对了方向，如果把这比作一场赌博的话，他押对了方向，但老孙自己也没有想到，等赌局揭晓的时候，自己已经不在顺驰的牌桌上了。

激起业界质疑之声

地被顺驰高价抢跑了，于是其他公司怨言四起，举例来说。

2003年10月，顺驰在石家庄报价161轮，竞买鏖战历经4个半小时，以5.97亿元的惊人价位将一块竞拍起始价为2.04亿元的石家庄市（2003）009号地块收入囊中，每亩222万元（包括契税）的单价比同等土地20万元的原估价高出了10倍，创下石家庄市土地市场单宗地价最高纪录。

第52节：顺驰狂飙(6)

在第9号地块竞买之时，河北最大的房地产企业卓达集团总裁杨卓舒亲自坐镇竞买现场，但卓达最高报价为4.25亿元，没有得手。

随后，杨卓舒在一份致业界倡议书中表示对顺驰"天价"竞买9号地之事的质疑。他认为，这是一场严重背离了市场价值规律的竞买，挂牌竞买是经济行为，但今天的竞买可以说是非经济的。他认为，土地作为地产终端产品的原材料，是构成商品房市场价格的主要成分。该地块所在区域的商品房价位在每平方米2300～2400元时即属于偏高的价位，如今每亩222万元的土地出让价格，按照最高容积率计算，使得每平方米的地价成本即达到1800多元，再加上建筑安装成本和各类税费，成本价即已超过3500元，超过了石家庄市场在该地块的购买力。他还说，作为理性的房产商，应该对市场、对土地都要负责，这次竞买其实扰乱了石家庄市场的土地秩序，使之出现一种混乱局面。这次背离价值规律行为的出现，将成为一种参照，无形中抬升了石家庄市场的土地价格，进而把危机转嫁给消费者。而且还变相地给石家庄市区及周边的市民传递了一个错误信号，认为石家庄地价有很大的升值空间，为新的土地征用设置了障碍，影响了石家庄土地的持续开发。此次京津两家地产商对石家庄市场缺少基本把握的竞买是为了各自的品牌而进行恶性炒作，结果是破坏了当地的投资环境。

天价拿地、从人口边夺食之举是要付出代价的。

万科的内部报告

针对顺驰的高速扩张，万科内部反应那是相当激烈啊。

对于顺驰现象，万科作出了一份研究报告，这份报告基本确立了万科与顺驰商战的大体思路。

该报告第一点称，孙宏斌靠二手房代理起家，对客户需求市场反应敏感，企业员工斗志旺盛，经营上极其强调资金流；

第二点称，一家高速扩张的地产公司短缺的是资金和管理团队，经验证明，地产高潮期也是万科人才流失期，要警惕万科新一轮的人才流失（此后，出任顺驰总裁的汪浩就曾经在万科天津公司工作过）；

第三点称，进入2004年第一季度后，顺驰预交地价的资金在100亿元以上，从资金流上看，除非有强大的财团和银行作后盾，否则按期交付地价款是不可能的，实际上顺驰在很多城市都在拖延交付地价款，另一方面，继续高价拿地。

王石看到报告后，立刻责成万科人力资源部研究对策，要减少顺驰挖人对万科的冲击。这一招对顺驰的影响还是比较大的，顺驰在后期的一个重大缺失就是管理团队跟不上，这和万科在2004年初就开始未雨绸缪未必没有关系。

随后，王石专门去天津和孙宏斌吃了一次饭。

此次饭局是有深意的。

按照老王的记述，在饭桌上，王石对老孙直言不讳："这种不惜一切代价抢资源的做法是在赌博，是在赌地价持续增长、赌房价持续增长，如果地价房价一旦停止增长，你怎么办呢？央行121文件对开发商购买土地的限制，使通过银行贷款拿地成为不可能。资金流靠什么支撑呢？顺驰在天津的销售旺盛，资金回流理想，但一个天津的销售回笼资金能支撑全国迅速扩张的土地款吗？恕我直言，你拿着美国的绿卡，赌输了，扔下烂摊子，是不是一拍屁股去美国了。"

老孙满脸微笑着回答：2004年销售回款将达到100个亿，其实，根据最近公司上报的数据，保守估计，今年底销售回款能到140亿元，公司也计划在香港上市，资金不是问题。只重视眼前利润不重视未来增长是一种短视行为，追求增长确实是有风险，但我不认为增长越快风险越大，我觉得一个企业最大的风险是不发展。我们在石家庄5.97亿拿了地，当时开发商说我们扰乱市场、把危机转嫁给消费者，罪名大了。

第53节：顺驰狂飙(7)

饭局进行了三个小时，老王、老孙各持己见。

质疑之声四起

2004年，全国最大的财经事件就是"股市第一庄"德隆系全面雪崩。德隆系的资金黑洞高达百亿。

当年，财经界最火的词汇是"德隆"，下一个最火词汇就是"顺驰"。

质疑顺驰疯狂拿地的不光是杨卓舒、王石这些业界大腕，整个行业当时都在讨论顺驰的资金链，都在讨论顺驰会不会成为德隆第二，都在等着看顺驰能不能拿出高达百亿的地价款，都在等着看顺驰的垮台。

按老孙的描述，当时只要一打开电脑，上网一看，到处都是质疑我们的文章，弄得一位高管心都慌了，老对老孙说："怎么这么多人质疑我们？"老孙还是能沉住气的："该干吗干吗，你把电脑关了就看不见了。"

面对外界的质疑，顺驰方面也进行了回应。

为了最大限度地发挥顺驰自有资金的"杠杆效应"，孙宏斌提出了"缩短从现金到现金的时间"，即后来被称之为"地产戴尔"的商业模式，以此作为实现顺驰扩张战略的策略和手段。

在该模式下，一方面，中标后尽量延缓付款期限，另一方面，快速使土地进入开发程序，快速进入销售，快速回笼资金，再快速进行下一轮土地储备，如此循环往复。

但在这样模式的操作中，顺驰必须面对两个方面的问题：一，尽可能延缓支付土地出让金，意味着企业总是以考验政府承受力底线为代价；二，要求快速回笼资金，有可能使项目质量存有隐患。而多点开花后，某一点出现问题，将导致企业整体资金运转失控。

而顺驰内部一位人士说，那时，孙宏斌说了两句话，一句是：如果有一天国家不支持房地产了或者环境变化了，那我认了。另一句是：规模要看外部环境的机遇，而利润就是内部的事情，更容易做。在当时，孙宏斌最喜欢说的是三个字：我认了。

上市路上的第一次受挫

顺驰中国控股有限公司2004年2月19日与汇丰银行签订上市保荐人协议，正式启动了香港上市之旅。随后，市场各界风传顺驰控股已经锁定2004年7月份正式发行股票。

进入2004年4、5月份后，国内相继出台了一系列的宏观调控政策，结果引发了香港股市、国内股市的大幅回落，相比起2003年香港股市热炒红筹股的境况来言，市况空前清淡。

特别是在香港股市上爆出"远东制药"造假丑闻、国内股市相继爆出"德隆系崩盘"事件、"琼花股份信息披露存在重大瑕疵"等，一时间，资本市场对民营企业避之惟恐不及。

2004年7月25日，顺驰集团掌门人孙宏斌向笔者表示，在这种市况下，顺驰已经主动顺延了在香港联交所的上市时间。孙宏斌说，从当时香港的大势上看，即使顺驰上市，也不会卖个好价钱，而且顺驰上市根本就不是为了缓解资金压力，而是为了优化资本结构。所以对顺驰而言，上市要选择好时机，而不是越快越好。

顺驰上市的计划募集资金额在十几亿港币左右，此次上市时间顺延，对公司的资金链会形成不良影响吗?

孙宏斌当时对此给予了否定回答。孙宏斌表示，缓解资金压力本身就不是顺驰上市的目的。据了解，从资金角度来看，顺驰在当时并不缺钱，上半年顺驰在天津的销售回款是34亿，下半年在天津的回款会在45亿以上，在全国其他地区的回款应该在50亿左右，所以，2004年销售回款100亿的目标是肯定可以达到的。在这种销售回款的支撑下，顺驰的资金链不会出现问题。

第54节：顺驰狂飙(8)

另外，从顺驰开始计划上市时，就没有把这预计募集的十几亿的股票资金算到当年的资金运作之中，所以就算是上市时间顺延了，也不会对资金链构成任何影响。

当时市场上有传言说，顺驰集团以前每月进行一次现金结算、调拨，现在每周结算、调拨一次，可见是资金运转得比较紧张。笔者曾经就此问题询问过老孙。

孙宏斌笑着回答说，"以前顺驰实际上是每天作一次现金结算，现在是每周作一次结算，你说资金周转是松了还是紧了？"

激荡与偏执的企业文化

在顺驰因天价拿地、资金链吃紧、上市顺延等等问题，引发外界极大关注的同时，顺驰的企业文化、管理方式也成为一个质疑的焦点。

顺驰集团公司内部推行平等文化，公司员工一律直呼领导其名，对孙宏斌，任何一个新来的员工都是直呼其名"宏斌"。公司里面遍地都是年轻人，年轻得让人害怕，顺驰当时中层平均年龄为28岁。该集团内部戏言，集团里最老的就是孙宏斌和张桂宗（顺驰集团董事局主席）了。

在顺驰，适合顺驰文化的年轻人很快就获得提拔的机会，能够从销售员、工程开发岗位迅速成长为分公司经理，这在顺驰司空见惯。一名员工只用了4个月就晋升为分公司的总经理，就开始应对成千上万的工程款、地价款，大量的资金经手、支出。这在其他公司是不可想象的。在其他公司里，没有十几年的打熬，哪轮得到你来管理资金啊，老板怎么能放心一个刚来的人管这样多的钱呢！？

热爱会议是顺驰公司的一大特色，这里甚至被称为"夜总会"，该公司的员工经常说自己晚上睡觉时都觉得在开会，一天至少有三次会议，财务、工程、销售、战略部，天天一轮会议。顺驰的会议之多、

之长，业界有名。会议的目的无非就是交流信息，统一思想，顺驰内部也以彼此处理问题时内耗极低、沟通便捷而自傲。

一轮又一轮的会议不是白开的，当时号称顺驰公司门口的保安，都在天天没完没了的会议灌输下，熟悉集团全年战略，能告诉来访者"今年企业的目标是……"

顺驰的劳动强度也是非常大，当时顺驰员工有句话是：在顺驰女人像男人，男人像牲口。熬夜、加班、不能按点吃饭，都是正常事。人人都跟上了发条似的，激情万丈，要跟着老孙冲击行业第一。

针对顺驰的企业文化，外界的质疑点主要集中在三点：一是大量的会议流于形式；二是年轻人太多，毫无经验；三是人员流动太频繁。

顺驰的人员流动确实比较频繁，能干半年的员工可以被称为资深人士。顺驰总是处于一个人才饥渴的状态，他们全国各地的分公司都在努力寻找那些"有共同价值观的人"。该公司的解释是，"这是一个合理流动，通过这种流动，顺驰淘汰了那些价值观不同的人。"

老孙的解释是，人员流动没有关系，以前顺驰只局限在天津，现在是全国性的公司了，以前招聘的时候才能来几百个人，你只能从几百个人里面挑，现在公司一招聘，一下来成千上万的人，你挑选的基数大了，所以人才出现的频率更高，顺驰不怕人员频繁流动。

第55节：论剑博鳌(1)

论剑博鳌

力战光明顶，连挫六大门派顶尖高手，留存明教一脉，成就弱冠少年张无忌巅峰之战；

仗玄铁重剑、于万马军中，飞石击伤蒙古大汗，护得襄阳太平，成就杨过人生巅峰之战；

2004年8月，21世纪博鳌房地产论坛。在该论坛上，孙宏斌舌战群雄，他的光芒达到了巅峰，只怕当时老孙绝没认识到。

论坛第一天，在演讲中，王石以不指名方式说道："有些大量拿地的企业在这个时候肯定难受，他的资金链会非常紧，如果说不难受，一定是吹牛。"

王石话音一落，几百听众哄然一笑，纷纷在会场上寻找王石所指的"黑马"--顺驰集团的当家人孙宏斌，但孙宏斌此时还在赶往海南的路上，会场的众人发现焦点人物不在后，纷纷遗憾一幕激情碰撞未能上演。

当天晚间论坛，首创总经理刘晓光、万科王石等几位大腕和刚刚赶到会场的顺驰孙宏斌一起作为嘉宾进行主题讨论。

当时各位开发商的热点问题一是"宏观调控"；二是顺驰。

刘晓光问孙宏斌："宏观调控中你最难受的是什么？"

孙宏斌回答："其实最难受的还是钱，对策没什么，没办法，还是以前的办法，合作开发、快点发展，今年目标销售回款100亿元，预计打不住，会达到140亿元。"

王石直接插话："睁着眼睛说瞎话，吹牛！"

台下的几百听众，看到两位大腕直接在台上呛声，议论纷纷。

论坛第二天，主办方安排潘石屹、孙宏斌作主题发言。

潘石屹率先发言，在发言中老潘调侃道：干吗非有人说要做行业第一呢，我觉得做好自己这些事就挺好。遇到天气不好，我就想躲在

家里。和三十年前比自己的今天难以想象，多挣一毛钱都是好的，已经知足了。老潘口口声声--"不比规模比健康"。

老潘话音一落，会场几百人直接都把目光投到了准备发言的孙宏斌脸上，老孙面带无奈的笑容。

等到孙宏斌上场了，老孙上场第一句话，"我觉得我最近没得罪谁吧？怎么所有的人都是针对我的"，苦笑一下。

会场一片笑声。

老孙抖擞精神，开始主题发言：

我先来讲一下我们的100亿销售目标背后靠什么支撑，我认为房地产和别的行业不太一样，你定明年的目标，实际上你今年、去年、前年、大前年、大大前年已经定了，想做多少项目是与前几年的项目储备有密切关系的。

在战略的支持下，100亿就是一个简单的加法。我们的目标构成分为三部分：库存项目的回款、新开项目的回款和新增项目的回款。库存项目是指2003年已经开盘的，2004年还在继续卖的项目；新开项目是指已经把地买来了，但还没有开盘的项目，这个项目开盘后对2004年的贡献会有多少；新增项目是指还没有买的地，新买的地对2004年的贡献有多少。如果没有几年前的准备，今年就是手上有1000亿现金，也不可能做出100亿元的销售额。这就是战略。

宏观调控是2004年的一次重大变化，对房地产界影响深远。但调控不是现在才开始的，房地产行业几年来一直在变化，121文件、18号文件等等，变化是常说常新的。变，已经成为市场的一种常态，关键看房地产企业如何适应变化。顺驰的观点是拥抱变革，拥抱变化。

今年完成100亿的销售额，顺驰毫无问题。这个数字是一个项目一个项目加出来的。其实我们也一直在顺势调整，在形势最好的时候目标数字曾经达到过190亿，为什么一直在变，就是因为我们知道目标必须有支撑，没有支撑的目标就不能称其为目标。

第56节：论剑博鳌(2)

孙宏斌提高音量："总有人对我们努力做行业第一的理想有质疑，我就不明白了，这有什么质疑的？1994年我从监狱出来，什么都没有，我现在公司做这样大，我做不到第一又怎么了？我做第二丢人吗？总得让我们有理想，有追求吧！"

孙宏斌的激情表白，引起了会场阵阵掌声和叫好声。

"是做第一的理想整合着顺驰的行动和团队，开总经理助理以上会议我们有600人参加。"说到这里孙宏斌抑制不住地激动--

我们给多少年轻人提供了机会，正因为有理想才使我们创造奇迹！当然，我们也是一个非常务实的公司，我们的企业文化就是让企业出结果的文化。这同样是对战略最有力的支撑。商业模式越简单就越能说服别人支持你，"对的"商业模式帮助顺驰度过最困难的时期，当时是今年（2004年）的三四月份，但我们已经挺过来了。所有投的钱都增值了，所有钱都在按着计划回来。你说风险在哪？

目前，银行贷款在企业中所占的比重不到三分之一；而合作伙伴的钱比较多，占了很大的比重；其次是销售回款，以及其他的信托等渠道融资。上周在天津，我们的第一笔信托提前一周兑付了，给客户的回报是3.8%，老百姓都非常满意，很多客户还想买我们新的信托。在北京发行的"顺驰领海"一笔一个亿的信托，被散户一购而光，大户都没机会买。其他像境外资金、海外上市，在这些方面我们已经做了大量的工作，我们现在谈的境外资金已有30多家。

当然钱还是要依托产品才能回来，因此我们高度重视产品的价值价格比和变现性，我们开发住宅要比写字楼变现性好得多。追求资金周转率快一些，让从钱到钱的时间更短，是做企业的普遍真理。关键是真正做到这一点非常之难。

我们在去年12月8号拍北京那块地的时候，同时宣布6月18日开盘，那时候没有一个人相信。结果如何？6月19日我们如期开盘了，只

推迟了一天。苏州的项目，我们说6月开盘，我们在6月12日如期开盘了。那是去年10月22日拿的地。所以说顺驰的钱什么时候回来，银行都知道。它有什么好担心的？如果你以股权方式投资一个企业，是否增值很难说，而我们这个模式增值与否就太容易算了，就我们现在的土地价值，即使公司清盘，把银行所有的钱都还上，还有40个亿的结余。

空着手走过和负重走过来结果肯定不同。空着手走过当然轻松，但到明年市场起来后就没你什么事儿了。我们为什么有这么大的压力，因为我们是负重走过来的，我们负重了多少？1000万平方米的土地。那会是什么情况？如果明年房子涨，土地涨，我们就是最好的公司，因为我判断对了，我还行动了。当然，明年如果房地产市场降20%，土地市场降一半，我认！

在演讲的最后时刻，孙宏斌在讲台上振臂高呼：

"温室里只能长西红柿、黄瓜，还有茄子。顺驰要在狂风暴雨中长成参天大树！"

在前排的人士看见孙宏斌话到此时，眼中的泪光在灯光下闪闪发光。

在老孙完成此次激情演讲后，全场几百人起立长时间鼓掌、叫好，对老孙的掌声热烈程度超过了对此前任何一位大腕。

走过聆讯走不进香江

2004年8月，顺驰集团方面的消息表示，该集团旗下的顺驰中国控股有限公司已于8月26日完成香港联合交易所的上市聆讯，按照正常的程序，这标志着顺驰中国控股公司上市计划已进入最后阶段。

第57节：论剑博鳌(3)

按照相关规定，如果在香港联合交易所上市，在发行前必须要通过聆讯，拿到聆讯的正式确认函。顺驰此次通过聆讯，表明顺驰离最终完成上市的目标又进了一步。

顺驰中国控股有限公司当时表示，公司安排上市的进程顺利，一切正按计划进行。按目前的进展，公司有信心在2004年下半年完成招股上市。

顺驰有关负责人当时则表示，尽管上半年受宏观调控的影响，土地供应减少，但由于顺驰已做好充足的土地储备，大量项目陆续如期开工开盘，顺驰在各地的销售情况良好。

按照正常的程序，以后接下来就是该与各大机构投资者进行接触，确定招股价格范围。然后路演、发售、上市。

可惜，顺驰走过了聆讯，却终于没有走进香江。

百亿大关疑似突破

2005年初，多家房地产企业纷纷高调公布了自己企业的2004年度销售业绩，合生、顺驰、绿地几大巨头都争先恐后地表示2004年的企业销售额已经突破百亿。2004年年底，朱孟依旗下的合生创展首先宣布，该公司2004年1到11月销售额统计显示，总量已超过100亿元，率先成为中国年销售额过百亿房地产企业。截至2004年11月，合生创展集团广州地区公司销售额超过40亿元，北京地区公司销售额接近30亿元，上海地区公司销售额约17亿元，天津地区公司销售额约15亿元，累计年销售额已达102亿元。

同样在2004年年底，上海绿地集团董事长张玉良表示，2004年绿地的全部销售收入已经突破100亿元，其中80亿元来自房地产业务。2004年年度是绿地集团发展史上最好的黄金时间段，其企业品牌已从区域性品牌迅速成长为全国性品牌。

同时，来自顺驰高层方面的声音，也声称2004年实现销售回款100亿元。

针对这三家企业发布的数据，市场方面大多普遍怀疑顺驰数据的真实性。但毋庸置疑的是，经过2003年底到2004年的疯狂扩张，顺驰集团已经从一家区域性地产公司转型成为一家全国性的大公司，尽管最终销售业绩可能存有水分，但可以确定的是，2004年顺驰集团的销售额绝对出现了爆炸式的增长。

2004年8月份时，还有多少人质疑你企业的资金链，但2004年底时，销售收入突破百亿，企业依然挺立，这是何等的快意啊。在2004年宏观调控的大风浪中，孙宏斌赌地价、赌房价上涨、天价拿地的举措，押对方向了。孙宏斌在外界的质疑声中、在部下的欢呼声中、在先知先觉的赞颂声中，继续放出了更加激进的言论："2005年，我们顺驰的目标是200亿。"

当年万科的销售业绩在百亿大关以下，名义上落后于顺驰，多少万科人为此暗自发怒啊。

万科开始起舞

2005年，万科也开始发飙了。从2005年起，万科开始宣称进入新的十年发展规划，也就是在这一年，万科人对外透露，说在2004年的时候万科做过一个十年规划，就是从2005年到2014年万科发展到什么地步的规划，在2004年万科的规模是73亿，规划到2014年发展到1000亿。

有人说，这是因为万科在2004年受了太多顺驰方面带来的刺激，顺驰说2004年销售做到100亿，万科就来个更狠的，2014年拼1000亿；

还有人说，万科内部最早有人提出千亿战略时，王石并不赞同，认为这种数字攀比要不得，但后来经过团队说服，终于认同了千亿发展规划。

市井消息是市井消息，万科方面对外正式表态时不是这样说的，王石在其文章中曾经表示，大家都非常好奇万科怎么发展到这一步？

我们说是按30%的递增得出来的结果，在过去六年当中，万科的增长是36%，在未来十年当中不是按36%而是按30%，因为数字基数大了不可能这么快。

但从实际发展情况看，公司发展速度比预计的快，2007年的全年销售收入已经确定突破400亿，按照这种速度，如果不出意外，万科的千亿大关将提前突破。

在2005年，万科在发展战略上开始重视并购、并发动了当时房地产行业最大规模的一场并购--收购南都。

2005年3月，万科与南都集团合作，以18.5785亿元获得在上海、江苏的70%和在浙江的20%权益，此次合作使万科在长三角区域增加了219万平方米的项目储备，进一步完善了在长三角的布局。

也正是在2005年，万科在北京市场也开始酝酿发力，当年和北京市有关部门进行了反复沟通，终于在2006年1月18日，万科与北京市朝阳区国资委签署协议，以3.89亿元受让北京市朝万房地产开发中心60%股权，在北京增加了16万平方米的项目资源，为万科今后获得更多参与国有企业的改制的机会积累了经验。

到2005年底，万科实现销售面积231.8万平方米，销售金额139.5亿元，同比增长41.5%和52.3%；实现营业收入105.6亿元，同比增长37.7%，净利润13.5亿元，同比增长53.8%；结算楼宇面积176.9万平方米，同比增长23.4%，结算收入103.8亿元，同比增长39.1%。2005年，万科净资产收益率超过16%，达到了一个新的水平。

第58节：顺驰陨落(1)

顺驰陨落

外界看来，顺驰似乎成功了，赌对了，鲜花着锦、烈火烹油，好一派繁华景象。但……这一切到此截然而止。

孙宏斌隐身幕后

2004年一度成为顺驰掌门人孙宏斌的"曝光"年，从原来的低调做人到参加大大小小的典礼、发布会，最后直面媒体接受专访。而临近2004年末，孙宏斌却悄然禅位，辞去顺驰的一切行政职务。

与平日里的张扬全然不同，不显山、不露水，顺驰的当家人孙宏斌已经彻底辞去了自己在顺驰中国控股有限公司的一切行政职务。与此同时，张桂宗已成为顺驰中国控股的实际掌控人。一直被外界高度关注的顺驰，在低调声中，掌门之位悄然禅让了。

2004年底的一段时间，要和顺驰孙宏斌进行联系的各界人士，经常可以从顺驰得到这样一种答复："找老孙啊，他现在人不太好找，我们也不知道他现在在哪里。再说，你找他干什么呢？他现在什么都不管了，已经下岗了，张桂宗现在负责公司的事务，我给你联系一下他吧。"一开始，还以为这只不过是公关部门替老总应付外界的标准辞令，但仔细了解后，才发现孙宏斌真的已经彻底辞去了自己在顺驰中国控股有限公司的一切行政职务。

其实早在2004年2月，孙宏斌已经开始显露了一些将要退位的端倪。2月19日，香港汇丰银行与天津顺驰集团签订协议，汇丰受聘担任顺驰集团海外上市保荐人。在签字仪式上，孙宏斌像个局外人，和汇丰签字的人是总裁张桂宗。而在宴会上，孙宏斌竟从包间中溜了出来，临时到大厅里的饭桌上加了个座儿。其后，孙宏斌在顺驰面露得越来越少。

此时，孙宏斌只担任融创集团以及顺驰不动产的负责人。融创为孙宏斌于2003年前后成立的另一家房地产开发企业，顺驰不动产主要

从事房地产中介服务。

第59节：顺驰陨落(2)

接替孙宏斌出任董事长的张桂宗，是顺驰集团内极少几位年龄在40岁之上的成员之一。1983年毕业于南京大学，先后在天津市气象局任工程师、局干部处干部、人事处干部、局办公室副主任、主任等。1996年，张桂宗加入顺驰集团，历任副经理、总经理，后任顺驰中国控股有限公司董事局主席。

张桂宗与孙宏斌共事九年。在评价孙宏斌时，他说："孙宏斌是一个特别有理想的人，也特别有激情，他的特点就是能够看得很远，不是特别的在乎和计较眼前如何。但是，孙宏斌同时也是非常务实的人。"

关于分工，张桂宗表示自己一直在幕前。这些年来他对于企业发展关注较多，包括团队、战略、项目操作和拓展、协调政府关系等工作做得比较多。

张桂宗表示，在顺驰上市后，孙宏斌虽然在管理层没有职务，但他作为大股东，会和公众股东一起对管理层进行监督。张桂宗表示这种安排会让公众更放心。

人事变化皆为上市

顺驰中国控股有限公司当时最大的工作就是完成该公司在香港联合交易所的上市。顺驰方面原订于2004年年中实现上市，后因为种种原因，顺驰的上市计划向后顺延了。

顺驰的工作人员当时对笔者表示，按照联交所的规程，顺驰当时还处于上市前的"缄默期"，所以就上市问题不方便发出太多声音。

在有限度披露的前提下，张桂宗表示，海外资本对中国市场基本都很看好。但同时他们也有一些忧虑，感觉到忧虑的地方有三：第一，感觉到中国政策的变化不稳定，变化特别的快；第二，目前各项法规条例还不是很规范，政策执行不够彻底，让他们看不明白；第三，长期看好中国的市场，短时间内对中国的房地产市场是不是泡沫

的疑虑比较多。相信等到2005年，宏观调控对房地产行业到底有什么样的影响就会看明白了。总体看来，政策因素不会对顺驰上市计划造成什么大的影响。

有消息人士当时表示，顺驰此次人事调整其实还是为了上市。孙宏斌身上有案底，国际市场上对此有严格的规定，公司要想上市，公司高管不能有犯罪记录，1996年华远在香港上市的时候，差点就因为任志强进过监狱的事，差点砸了，老孙这是学乖了，怕这个案底惹事，所以隐身幕后了。顺驰的绝对股东就是孙宏斌，所以虽然他不当董事长了，但大股东的绝对地位是任何人都跨越不了的。

但，没成想，此次人事安排不过是惊鸿一瞥。

张桂宗离去

2005年1月17日晚，国内各大媒体得到顺驰方面的通知，在1月18日上午10点30分，顺驰中国控股有限公司在北京举行新闻发布会。会议内容与高层人事变动有关。

在与公司高层人士交换名片时，有记者注意到，张桂宗和汪浩的名片上依旧标注着自己的原有职务，还未来得及更改。

10点30分，新闻发布会开始，会议的气氛比较沉重。会上，顺驰中国宣布，该公司将任命汪浩为董事局主席，原董事局主席张桂宗改任执行董事。

对于此番调整，张桂宗表示此乃顺驰进入新阶段发展的必要。在这一阶段，汪浩将带领顺驰中国迎接更大的挑战。而他将作为执行董事，继续参与公司的经营管理，并在董事会中支持汪浩的工作。

在见面会上，孙宏斌说，这次变化是在张桂宗的推动下董事会做出的决定，决定和他的想法是一致的，目的是让更合适的人来应对新的发展阶段面临的新挑战，以使顺驰有持续的竞争优势，让顺驰持续地与众不同。

第60节：顺驰陨落(3)

在2004年底的上海住交会上，张桂宗誓言要带领顺驰走向更大的辉煌，言犹在耳，一个月后，张桂宗退休了。张桂宗生于1962年，1996年加入顺驰集团，曾任顺驰中国董事局主席，法人代表，集团党委书记。兼任天津市和平区工商联（商会）会长，天津市和平区人民政协副主席。

张桂宗在天津人脉丰厚，为顺驰的发家立下了汗马功劳，是顺驰的第二号人物。与孙宏斌相比，老孙偏重于战略规划，而真正执行战术层面，多依赖于张桂宗。

尽管顺驰方面一直表示，此次人事调整是正常的、是企业发展的需要。但通过当时的一些迹象，以及以后的发展轨迹来看，顺驰于此时，败绩已经开始显现。

当时曾有市场人士说到，张桂宗一走，说明顺驰要完。原因很简单，张桂宗在顺驰是持有股票的，如果顺驰能够在香港顺利上市的话，这部分股票有很大的升值空间。而作为公司核心中的核心，在上市前夕、在企业通过香港交易所聆讯后，竟然选择退休，竟然视自己持有股份的上市增值潜力于不顾，只能说明，顺驰上市没戏了，上市没戏，那顺驰资金链必然吃紧，能撑过2004年，顺驰未必能撑过2005年，公司危险。

据事后各方面的信息汇总显示，2004年，顺驰的销售额超过了100亿元，但这种业绩是建立在不追求项目利润率的基础之上的，尽管2004年万科的销售额只有80亿，但利润却至少是顺驰的五倍。

此时的孙宏斌并没有考虑这些。那时，他口中不断强调的是规模，也就是说顺驰要继续扩张，把企业做大。到2005年底，顺驰如愿地在中国拥有了42个地产项目。

风格之变化

汪浩此前在顺驰已经任职近五年，一直做顺驰的财务总监。孙宏斌曾介绍说，汪浩原来在万科做过，后来从万科到了银行，汪浩是顺驰向银行贷款的时候，连人带钱一块儿"贷"过来的。

对于汪浩的这次上任，顺驰方面的宣传是，汪浩是适应顺驰发展新阶段的人选，最适合带领顺驰往前走的领导人，而且是在张桂宗的推动下完成这次高层交接的。顺驰的资料称，2005年顺驰的战略重点完全不同了，不同的战略就需要不同的组织架构，改变组织架构就需要人的变化。

随后不久，顺驰方面推出其"战略转型"规划，称2005年要把"稳健经营、可持续性发展"放在首位，并提出了"提高利润率"、"合作共赢"、"品牌美誉度"等关键词，与以往风格大相径庭。

合作伙伴陆续出现

2005年3月19日，顺驰中国控股有限公司与中远房地产有限公司签署协议，共同出资组建天津市远驰房地产开发有限公司，联合开发天津市河东区新开路项目。据称这次两家联姻可以说是一次"闪电成婚"，源起于顺驰中国大股东孙宏斌与中远高层的"一两次接触"，"合作的基础是典型的优势互补，最终促使双方走到一起的契机还是来源于双方对项目以及所在区域的看好。"

在出席签字仪式时，时任中远房地产董事总经理的李明对合作伙伴顺驰和天津房地产市场的潜力表现出了很高的认可度。

双方此次合作开发的、占地面积18万平方米的新开路地块，在众多竞争主体参与竞标的情况下，最终被中远以10.7亿元的价格摘牌。在新成立的远驰公司中，一向强势的顺驰占有45%的股份，对于这个总投资30多亿元的项目，顺驰方面承认："中远会多投入一些钱。"

第61节：顺驰陨落(4)

当时，顺驰华北集团董事长刘涵说的一段话耐人寻味："在全国化的疾行中重归天津，此次的决策不是偶然，在未来顺驰的大盘里，天津仍将占据重要位置。本次与中远房地产合作，组建远驰公司，是顺驰实现未来五至十年战略的一个步骤、一块基石；企业希望通过更多这样的战略合作，建立一套模式，吸引更多高水平的合作伙伴，以盟军阵营，共同推动企业的发展、城市的发展。"

在此之后，多个高水平的合作伙伴陆续出现。

号称做大商业地产

在2005年5月举行的"2005年东北亚暨环渤海国际发展合作论坛"上，顺驰中国董事局主席汪浩向外界透露，当年顺驰将高调进军商业地产市场，初步制定的目标是未来三年内，商业地产产品的销售额要占到整体业务的15%至25%。据了解，2005年顺驰在天津的商业地产项目"又一城"和"海河新干线"，总建筑面积近36万平方米。

汪浩指出，顺驰之所以从过去单一的住宅开发转向进军商业地产，一是长期看好中国商业地产市场的发展空间；二是因为目前很多城市的规划中，多数住宅项目都会有一定数量的公建配套，住宅与商业两条腿走路是未来开发商发展的必然趋势。同时他还指出，顺驰将会采取和住宅开发完全不同的操作理念进行商业地产运营，并会以境外资金、集合信托等一系列手段来解决商业地产所需的大资金量问题。

合作还是卖地

2005年5月，刚刚拿下无锡惠山地块的顺驰，随即就找了个"合作方"--上海绿地集团。这是继今年3月份与中远房地产开发有限公司签订合作协议之后，顺驰找的第二家合作伙伴。惠山地块位于无锡惠山区，在惠山大道和惠山新城之间，距离无锡市中心仅7公里，总面积在1700亩左右。2005年3月份，由顺驰以18亿元的价格拍得。

通过合作，绿地以8.3亿元，获得了760亩的土地开发权，剩下的940亩由顺驰开发。按此计算，这760亩土地的单价为109万/亩。而顺驰当初拿地的价格是110万元/亩。

作为绿地在无锡的第一个项目，绿地集团对这个项目非常重视。早在2005年3月底，绿地集团总裁张玉良曾亲自赴无锡考察项目，同时在场的还有顺驰中国大股东孙宏斌、董事局主席汪浩，知情人士透露："双方就是在那次会面中确定了"合作"意向。"

与上次同中远合作的"大张旗鼓"相比，这一次双方的合作方式有些特别--种种迹象表明，这绝不是一次普通的"合作"。

按照对外数据，顺驰给绿地的760亩地的地价为109万/亩，与顺驰原来拿地的价格不相上下。但当时有知情人士对媒体透露，这仅是双方对外宣称的数字，惠山地块并不是黄金地块，绿地集团绝对不会出如此高价。"实际价格要远低于109万。"

当时，多位熟悉无锡市场的地产商都分析说，尽管双方都将此称为"合作"，极力避免"卖地"两字，但实质就是顺驰将地块卖给了绿地。他认为，按照国家政策的要求，工程投资额须达总投资的25%以上，才可以直接卖地。估计，这块地可能没有达到这个要求，于是采取业内流行的变通做法间接卖地--项目转让或者项目合作。

如果卖地之说是真，那结合一系列迹象，已说明顺驰集团的资金链此时已经摇摇欲坠。

北京拍地开始钱紧

几乎与此同时，顺驰置地北京公司还与首钢集团合资成立了北京首钢顺驰，新公司注册资金1亿元，首钢与顺驰各占50%的股份。

第62节：顺驰陨落(5)

2005年8月，北京首钢顺驰参与北京清河地块竞拍，这是北京实行土地"招拍挂"制度以来最大地块。当时有来自顺驰、华润、北京城建等7家企业参与了竞标，经过81轮的竞争，华润最终击败其他买家，以25.65亿元，竞得北京"地王"。

海淀区清河镇住宅及配套用地原是北京制呢厂、北毛纺织集团有限责任公司和北京清河毛纺织厂三家毛纺企业的企业用地，地块土地面积456139.6平方米，规划建筑面积701617.5平方米。这宗地是北京土地交易完全实行"招拍挂"以来面积最大的地块，交易形式为挂牌，起始价高达16.98亿元。因为该地块总体金额非常大，另外这个项目受亚奥板块影响，其主体工程可能要在2008年奥运会前完成，这两点对于开发商的开发和资金实力都是很大的压力。

最终，北京华润新镇置业、珠江及合作伙伴、北京城建投资有限公司、北京首钢顺驰房地产公司、北京北辰、北京国融置业、富力地产7家企业，他们在分别交纳了1.7亿保证金后，正式进行现场角逐。

首先举牌的是北京城建集团18.8亿元，经过34轮竞价后，竞争对象锁定在首钢顺驰和华润新镇之间。双方的竞争非常激烈，价格很快就攀升到22亿元，然后又到了23亿元。由于双方举牌太快，拍卖师几乎都来不及反应价格。价格不断刷新，拍卖师甚至提醒竞拍者要慎重。当顺驰将价格加到25亿元时，场上的竞争已经达到了白热化，现场不断爆发出掌声。而华润则是不疾不徐，紧紧跟随顺驰叫价。

这时，顺驰已经将价格加到了25.6亿元，拍卖师已经喊出25.6亿元第一次，华润沉思不到1分钟，喊出了25.65亿元。这样，经过81轮竞价后，华润新镇以25.65亿元的价格胜出，如愿获得该块土地开发权，该价格高出17亿元的底价8.65亿元。

据业内人士透露，当时，华润在北京已经没有地块可供开发，所以此次竞买不惜血本，以打破目前的"地荒"局面。

顺驰方面对此次落败非常惋惜，顺驰北京的负责人当时表示，"跟以往最大的不同是，这次我们前期准备工作做得特别充分，从资金解决方案、市场的论证、产品户型的定位、地块区域成长性，到拿地之后团队如何操作，都做了特别深入的论证。一开始就把项目方方面面的工作做得很扎实，光成本核算就好几轮：详细核算成本，核完结合方案又核，再请各个专业机构核。"

同志们，这里面透露的信息是非常令人惊异的，在此次竞拍前，顺驰一直以"天价拿地"的作风著称。在北京两次参加公开竞拍，两次中标，且均以令人瞠目的高价获胜。

此次拍地，充分准备，最后竟然没有延续以往的风格，这最后的选择放弃，也许表明其已开始审慎对待资金要求。

当时，市场上不少人士综合张桂宗离职、无锡让地、北京拍地失败等一连串迹象，已经判断出顺驰的资金链此时已经非常紧张。但此时的顺驰还有最后一线希望，只要能抓住它，一切就将逆转，那就是与美国投行摩根斯坦利的私募计划。

大摩的最后一击

2005年，顺驰和美国投行摩根斯坦利一直在进行私募方面的谈判。按照孙宏斌的判断是，私募框架一旦达成，顺驰中国在16个城市项目运作资金将得到保障。

当时，大摩打算和顺驰签订一份带有"对赌"性质的协议。据称大致内容是大摩以7.5亿元购入顺驰20%的股权。但如果来年顺驰纯利低于一个数值，大摩得到的20%股权将翻一番，也就是40%。最终，孙宏斌认为摩根的要求太苛刻，谈判失败。

第63节：顺驰陨落(6)

据了解，2005年10月底的一次内部会议上，孙宏斌愤慨地表示，10月11日大摩还信誓旦旦地保证合作没有问题，到了19日就变卦说"资金还没到位"，原定于10月21日签订的股权买卖合同就此流产。

顺驰内部人士称，此前为了获得大摩的投资，顺驰整个公司当时都在围着大摩转，陪吃、陪喝是常态。但是最后还是没成。

没过多久在接受媒体采访时，孙宏斌就为此承认了自己的失败。他说，顺驰拖到2005年11月才决定终止私募谈判是决策上的失误，使顺驰失去了对全国化战略进行调整的最佳时机。

如果能够拿到这笔钱的话，顺驰的不少资金漏洞就此能够补上，成败尚在未定之天，但商场不存在如果。

银行贷款收紧、海外上市无望、私募彻底失败，大摩的最后一击充分让人体会到了资本的冷酷。

销售目标200亿结果只实收80亿

就2005年的销售业绩预测，最早见诸报端的大概就是顺驰集团。早在2004年底，顺驰高层就已经开始提出了2005年销售回款达到200亿的目标。但在宏观调控之后，200亿这样的目标没人提及了。顺驰集团开始了持续性的调整，开始战略转型。

2006年1月23日，顺驰中国总裁汪浩在公司内部网上在线聊天时公布，2005年顺驰经受住了市场考验，实现80亿销售回款，销售规模保持在行业前列。公司目前确实面临一些困难，但这与转型和调整并无太多的关系。这种困难和压力只是阶段性的，是一个房地产公司正常经营周期问题。

顺驰方面表示，因为顺驰大部分项目都是2003年底获取的，按开发进度，2004年开盘，2005年底入住，大部分项目集中在2005年底2006年初这一个时间段入住，项目集中入住等情况给公司带来暂时的

困难和压力。此外，行业的调整也确实给企业的经营带来一些影响，给企业的调整带来了一些压力。

回想一年前，在2005年初，多家房地产企业纷纷高调公布了自己企业的2004年度销售业绩，合生、顺驰、绿地几大巨头都争先恐后地表示2004年的企业销售额已经突破百亿。一年后，顺驰、绿地已经滑出百亿豪门。

2006年3月28日，绿地集团董事、办公室副主任蒋中秋曾对笔者表示，绿地集团2005年的总销售收入为148亿元，其中来自房地产业务的销售收入为95亿元，在上海的房地产业务因为受到调控的影响，没有2005年初预计的那样理想，但其他地区的房地产业务还是发展迅速的，对房地产业务起到了很好的支撑作用。另外集团旗下还有相当的非房地产业务，2005年全年，这些业务发展也非常好，有力地支撑了集团整体的销售收入。2005年绿地集团来自房地产业务的销售收入为95亿元，比2004年的80亿元有一定增长，但没有达到原定的100亿目标。虽然集团整体收入过百亿，但与万科、合生完全靠房地产业务实现百亿还是有所区别的。

万科发布的该公司的2005年度报表显示，公司2005年实现销售面积231.8万平方米，增长41.5%；销售收入139.5亿元，增长52.3%。2005年全年公司实际完成开工面积259.3万平方米，竣工面积217.4万平方米，销售面积大于竣工面积。年末，公司结算面积176.9万平方米，结算收入103.8亿元，已售未结面积达65.7万平方米，金额计48.7亿元。

从合生创展方面发布的消息显示，截止到2005年12月25日，合生创展集团全国的销售单位突破了11000套，同比增长超过20%，继续顺利突破百亿。

第64节：顺驰陨落(7)

王石的再度抨击

2006年1月，万科董事长王石再度出语："顺驰与万科根本不能同日而语。这种黑马其实是一种破坏行业竞争规则的害群之马。如果把握好节奏，顺驰能够成为一家非常优秀的公司。但现在它要为盲目扩张造就的奇迹付出代价。"

与此同时，潘石屹在自己的博客上刊登了这样一篇文章：

一天，在深圳的某桑拿房里，王石和陈劲松一边在蒸桑拿一边在聊天。

突然开门进来一小伙子，一声不吭拿起一大桶水全都浇到了桑拿房里烧红的石头上，桑拿房中的温度骤然升高，一阵阵热浪铺面而来，逼得人喘不过气来。陈劲松大叫了一声，马上推开桑拿门跑出去了。留下了王石和深圳男青年还在里面坚持着，虽然炽热难熬，王石在心里面始终和这位男青年在较着劲，看谁能坚持到最后，谁的意志会先垮下来。终于，这位男青年坚持不住了，开门跑了出去，王石坚持到了最后，王石胜利了！

桑拿房的温度降下来了，陈劲松走进来对王石说：王总，你真行！把这小青年给熬跑了。王石说：这人就是房地产界的孙宏斌，跑进来就是搅局来的，所以一定要坚持住，不能输给他。

看到王石关于"顺驰是害群之马"的言论后，老潘和任志强在电话里也沟通了彼此的看法。

按照老潘的记载--

任志强当时的观点是：王石这样说是没有道理的，孙宏斌应该对他的股东负责，没有必要对王石负责。如果孙宏斌违法乱纪了，可以法律制裁他，如果作为同行，作为竞争对手，说人家是害群之马这是不对的。

老潘说：还没有看到孙宏斌的反应。

任志强：最好别反应，反应的话就变成一场吵架。

孙宏斌再度走上前台

面对外界的种种议论、内部的管理混乱、资金链条的极度紧张。2006年3月16日，孙宏斌对笔者表示，他本人已重新出任顺驰中国董事长一职，他表示，在未来几个月内，顺驰集团将加大资产重组力度，缩减规模、收缩战线。3月17日，顺驰集团正式对外界公布了这一人事变动，并发布了《关于孙宏斌出任顺驰中国董事长的解释》。孙宏斌此次重任董事长，意味着在两年时间内，顺驰中国董事长已发生了三次变动。

在老孙此次回归之前，顺驰控股刚进行过一轮调整，企业由"集团总部-区域公司-城市公司"的三级架构调整为"集团总部-城市公司"的两级管理架构，原区域公司职能与集团总部职能合并。架构调整后的顺驰中国下设北京、天津、上海等11个城市公司，由总部直接管理各城市公司。调整后的总部各管理中心将涵盖原区域公司的部分职能，并直接与各城市公司对接。城市公司的财务部、人力资源部、成本部门均由集团总部进行垂直管理。

孙宏斌当时表示，公司高管已调整到位，近期将不会再发生大的人事变动，但从现在起到6月份，顺驰将进行近三个月的资产重组工作。顺驰目前在全国十六个城市中有项目，经分析发现在此模式下，企业管理链条拖得太长，如果从部分中小城市撤出来，集中力量于京津地区、长三角一带的话，有利于企业整体发展。整个资产重组工作计划将进行到2006年6月份，重组后的顺驰将会在规模上有所缩减，但质量将更为优良。重组工作将主要集中在项目层面，一部分项目将整体出让，目前已经有四五个开发项目正在运作转让事宜。另一部分与外公司合作的项目将全盘收回。

第65节：顺驰陨落(8)

部分项目将转让给融创开发。融创的房地产业务分布于天津、重庆、成都、长春四个城市。其中成都、长春的项目，融创采取与其他企业合作的方式运作。目前，顺驰在南京的项目公司已经由融创接手管理。滨江奥城项目是顺驰在南京的唯一项目，顺驰、融创在2006年春节前就开始洽谈针对这个项目的合作。该项目公司的管理层现已经换成融创置业的人员，但项目公司股权目前还在顺驰名下。孙宏斌表示，一段时间后，顺驰南京公司的股权将转让给融创和另一家公司。

孙宏斌表示，在2005年下半年，他已经开始对融创进行了调整，当时对融创的调整分为四步。首先，缩减规模，果断放弃长三角等。2005年，融创投入6000多万元与顺驰在苏州项目合作，同时在上海某项目投入3000万元，但孙宏斌不久毅然决定退出，即使为此损失了几百万。第二，人员调整，主要是管理层调整。第三，架构调整，即取消区域集团，由总部直接管辖城市公司。第四，资产重组。融创的资产重组对顺驰最具借鉴价值。

销售体系严控费用

针对2006年市场的新形势，顺驰中国在老孙归来后，已经紧锣密鼓地召开了好几次会议，通过会议沟通，顺驰方面已经决定在销售体系方面开始变革。

3月26日，顺驰北京公司会议室里，顺驰中国举行了销售体系会议。顺驰集团项目管理中心总经理崔建东主持，集团董事长孙宏斌，总裁汪浩，常务副总裁田爱军出席本次会议，全国各城市公司销售体系负责人、集团商业地产中心、人力资源中心负责人等约50人参会。

在会议上，顺驰集团明确了2006年第二季度销售体系的工作重点--压库存、抓回款、降费用。同时，集团对2006年度销售费用考核指标和办法进行了明确，常务副总裁田爱军强调：对于本次集团下达的费用控制指标，各城市公司必须严格执行，没有任何通融的余地。

此外，顺驰还开始对销售体系的薪酬制度进行改革，集团最新出台的分别针对销售指标达成、回款率、销售费用控制等单项工作完成情况的多项奖励办法，同时，该集团还公布了销售体系薪酬新制度为"佣金制"。

对新的薪酬制度，孙宏斌强调，施行佣金制绝对不是要降低员工的工资，而是要更大程度提高前台销售人员的积极性，让真正有能力、销售业绩好的人获得更高的收入。

事后验证局势糟糕透顶

等到2006年9月，顺驰股权出让后，该公司当时的一些资金紧张的具体情况也开始逐渐传播了出来，新公布的信息进一步确认了当时市场猜测的正确，有些时候的资金紧张程度已经超出外界想象。

2005年3月至5月间，为了平抑房价过快上涨，国务院先后出台新老国八条。顺驰重点投资的华东地区成为调控重灾区。

一位顺驰原高管透露，自2005年年中以后，在顺驰原华东集团的月度会上，顺驰各个公司汇报项目进展以及销售情况的时候，每次得到的信息都是销售状况的恶化和资金的紧张。其中苏州凤凰城项目每个月两亿元的销售回款任务，最差的时候，每个月只能完成1000多万元，欠苏州市政府的土地款高达10亿元。

由于顺驰人员流动过快，出现内部管理问题。在顺驰，20多岁的总经理比比皆是，被业界称为"娃娃兵"。就是这群"娃娃兵"使顺驰的员工急剧膨胀，内部成本核算形同虚设，缺少监管。

第66节：顺驰陨落(9)

2005年11月，顺驰开始大裁员，有约五分之一的员工离开了顺驰，留下来的员工改为一个季度发一次薪水，但即便如此，也不能缓解顺驰的资金紧张局面。一位苏州顺驰员工称，2005年年底，最夸张的一天，整个苏州项目公司的账上只有16元。

外部销售不景气，内部腐败严重，顺驰原本微薄的利润迅速被吞噬，财务状况恶化后，公司内部的资金管理系统便无用武之处。各个项目总经理由每天晚上10点钟对账，变成了每周一次的总经理办公会。而每次开会，都发现大多数项目都有巨大的资金缺口，怎么也补不上。

全国各地汇总来的全是坏消息。

在北京，顺驰领海小八期因为一直没有交土地出让金，至今没有获得土地证。而顺驰蓝调二期更因延迟交房遭到业主集体抗议。

在天津，顺驰太阳城二期因出规划红线未获得土地证，项目其他部分则停工达半年之久。

在苏州，占地面积超过1平方公里的凤凰城，其中两块地已被政府认定为闲置土地收回。

……

众多城市已经响起业主、债主的追讨之声。

顺驰开始溃败了，从资金上、从企业文化上、从内部管理上，从各个链条上断链子了。

如果我总怕风险……

此时，业界对顺驰的判断是：只要孙宏斌肯牺牲几个项目，调整现金流，渡过这一关并不是很大的问题。

2006年3月，孙宏斌一次在接受媒体采访时表示："我总记得在清华读书的时候看到爱因斯坦说的一句话，人生的物理结尾都是一样的。"忽然，孙宏斌又把话题转移到了央视刚刚播过的电视连续剧《乔

家大院》，"你说乔致庸为什么做棉花生意做得很好又要做茶叶生意，为什么在山西做票号做得很好又要做到全国去？如果我总怕风险，在天津做40个亿，难道不够我吃饭吗？"

"2005年顺驰很困难，我们还在无锡、郑州、重庆等城市拿了项目。2006年，顺驰还会继续拿地。"如果说不断买地是一个房地产公司发展的常态，孙宏斌接下来的话大概更能够预示顺驰的将来，"我会尽量让顺驰避免受到我做事不留余地的风格影响，对有可能出现的风险留出余地。但是，我不会放过机会。我永远不会像某些公司，让大笔现金趴在账上。"

此时的孙宏斌，已经没有心思再去与万科或者是其他的什么房地产企业做比较了。

与之形成鲜明对比的是，万科在2006年3月21日公布年报时正式声明：万科发展策略将由2005年的"谨慎进取"变为"快速扩张"。除了前期表明的将斥资100亿元获得土地项目储备外，万科首次提出了未来三年年均增长30%的快速扩张策略，并将为之打造全新的组织架构，由现有"集团总部-市级公司"的二级架构调整为"战略总部-专业区域-执行一线"为主线的三级组织架构。

合生创展选择了在2006年3月，将30个项目同时推向市场。顺驰抓住了房地产行业的上一次跃进带来的发展机会，但是过度前卫的发展观和对风险的估计不足，让它不得不对这一轮的行业高峰望洋兴叹。

出来混迟早都要还的

再度回到顺驰前台的孙宏斌很快不再像以前那样，不再经常出现在各家媒体前，不再经常参加各类房地产行业的活动，开始低调。

2006年8月，有香港报纸的报道称，顺驰的管理层来到香港，并与几个潜在的投资者会面。顺驰寻找新的投资者与该公司之前与大摩的合作失利有关。而在顺驰管理层所接触的一些潜在投资者中，世茂地产与路劲基建为两个最有可能的合作对象。该分析认为，世茂的管理风格与顺驰不吻合，路劲基建可能性最大。路劲基建为一个作风稳健

的上市公司，擅长在公路方面的投资。路劲基建近年来已经开始涉足房地产，并拥有了150万平方米的土地储备。同时，该公司到2006年6月底还拥有10亿元的现金流，是业内比较看好的、可能与顺驰实现合作的对象。

第67节：顺驰陨落(10)

一位合生创展高层人士此时也对媒体透露，孙宏斌与合生创展的掌门人朱孟依曾在北京进行过合生收购顺驰的商谈，但没有结果。该高层说："我对孙宏斌的印象还是不错的，不过老板可能有他的考虑吧。"

对有关这些合作的传闻，孙宏斌的回复则是：他最近并没有和谁谈合作。他认为近期业内所充斥的有关他的传闻都是"谣言"，他自己已经"听谣言很多年了，已经习惯了，大家也要习惯才是生活"。

2006年9月6日，传闻落定。当日顺驰方面和路劲基建同时宣布，路劲基建（1098）以9亿元人民币参与内地房产开发商顺驰中国的增资扩股，获得55%股权。按协议，顺驰将旗下资产分为三部分，分别是"顺驰滨海"及"顺驰地产"和"苏州凤凰城项目"，路劲进行分阶段收购。"顺驰滨海"为顺驰集团内的优良资产，负债较低，土地储备的建筑面积共计210万平方米。而"顺驰地产"土地建筑面积约250万平方米，另外苏州凤凰城建筑面积约为280万平方米。

路劲有权分别在半年及一年内，行使认购权，以5亿元购入顺驰滨海55%股权，及以4亿元购入顺驰地产55%股权。顺驰连同其合营公司的总建筑楼面达740万平方米。

另外，路劲又与深圳控股合作，有权在9个月内，以3.8亿元，购入顺驰旗下苏州凤凰城R2及R3地块之100%开发权。路劲将占该项目约65%股权。

当时路劲方面表示，顺驰滨海在内地8个城市，拥有12个物业项目。目前，顺驰滨海的银行贷款及应付土地价格，分别达7亿元。顺驰地产的银行贷款及应付土地价格，分别达16亿元。2005年整个顺驰集团将有约30亿元的卖楼收益，而平均土地收购价为每平方米1660元，集团2005年则亏损约5亿元。

同时，路劲对顺驰前景甚感乐观，预料2005年顺驰滨海的利润可达1亿元及2006年顺驰地产利润可达1亿元。资料显示，顺驰滨海可开发建筑楼面达210万平方米，顺驰地产达250万平方米，而合营公司则达280万平方米。

路劲方面表示，经观察后，若证实有关项目发展前景理想，全部收购将以现金支付。至今年底，路劲现金将达11亿元，每月现金流亦达7000万～8000万元，资金充裕。同时，路劲希望在3～5年内，将顺驰在海外上市。

消息公布后，路劲基建股价上扬。

据说在签约现场，孙宏斌一直嘟囔：卖得太便宜了、卖得太便宜了、卖得太便宜了。

从此以后，孙宏斌拒绝外界任何采访电话，彻底消失在公众的视线之外。

据公告称，顺驰中国原股东方在董事会总共9个席位中将缩减为一位。随后，在顺驰内部刊物上，孙宏斌董事长的称呼已经悄然改成"股东"。单颂曦担任顺驰中国首席财务官。30岁出头的单颂曦是路劲主席单伟豹之子，此前担任路劲基建的财务副总监。

第68节：此时的顺驰

此时的顺驰

2006年1月，路劲基建主席单伟豹在香港召开了发布会上，通过该发布会上的一些信息，可以了解到重组前的顺驰已经到了什么地步。

按照单伟豹的说法，当时顺驰滨海的资产负债率高达110%，净资本仅为1亿元。显见当时顺驰资产再融资能力已超越极限，资金链可谓一碰即断。

顺驰在14个城市拥有32个项目，总面积达930万平方米，其中顺驰滨海部分包含北京、武汉、郑州、济南、青岛共11个地产项目，规模达320万平方米，涉及北京蓝调、郑州中央特区等项目。顺驰地产则包含北京、天津、上海、石家庄、无锡等共21个地产项目，规模达610万平方米，涉及北京大兴黄庄、石家庄大马村等项目；此外作为单独收购的苏州凤凰城项目达160万平方米。据了解，这些项目或在建，或尚未开工。且根据路劲对外公布的数字推算，顺驰中国负债总计至少已达66亿元。

收购协议异常严密

随后，路劲基建联合大股东惠记控股（0610.HK）以及深圳控股（0604.HK）执行董事张化桥对顺驰（中国）公司进行分阶段收购，第一阶段先行收购"顺驰A"的股权，认购总额为5亿元。其中4.455亿元将由路劲基建注资，另4550万元由路劲基建大股东惠记控股提供。另外，路劲基建及惠记控股还同意提供垫付贷款合计2亿元给顺驰集团。

按照公布的收购公告来看，路劲基建计划向顺驰（中国）"输血"，而其收取的利息及借款条件也颇为"苛刻"。

这项"输血"计划分两部分：一是路劲基建的子公司隽御地产旗下的一家全资附属公司向顺驰北京公司提供贷款人民币2.7亿元，隽御地产按年利率12%收取该笔贷款之利息。该笔贷款由顺驰创始人孙宏斌提供个人担保，并由天津融创投资以天津融创奥城的60.3%注册资本

作为公司担保以及股权抵押。此笔贷款须于订立贷款协议当日后11个月内偿还（即2007年6月21日或之前）。

二是路劲基建及惠记控股分别提供现金存款抵押，用作担保贷款银行授予"顺驰A"旗下的全资附属公司不多于人民币3亿元的短期贷款，借此补足其营运资金之需。贷款银行按年利率7%收取该笔贷款之利息，该笔贷款须于提取后一年偿还。

通过收购"顺驰A"以及提供贷款等财政资助，目前路劲基建合计向顺驰集团输血约8.7亿元。而路劲基建获得的对"顺驰A"的权利包括：组成董事会及制订其职责、委任高级管理层及制订其职务及责任、进行溢利分配及股息分派、限制股份转让、顺驰A及担保人（即孙宏斌）向认购人提供回报及利润保证。

路劲基建方面透露，"顺驰A"目前净值约为15.55亿元，其收购付出的财务成本非常合理。而路劲基建原本在中国三个城市只有6个项目，土地储备建筑面积只有160万平方米，此次收购使其以较少代价获得了更多土地储备。

最终成为全面收购

到2007年1月25日，路劲基建发布公告，路劲及其伙伴日前再度以13.1亿港元收购增持顺驰中国39.74%股份，最终控股比例达到94.74%，顺驰原股东孙宏斌仅持其余5.26%股份。

按照2006年9月的最初协议，顺驰将公司资产分成三项，路劲谨慎地选择以期权方式收购，即先达成收购要约，但行权在数月之后；在此期间，路劲可以随时停止收购（比如资产审计如不合预期，则可以停止收购）。收购之前，路劲贷款给顺驰缓解燃眉之急。

不过之后的进程并未给收购带来变数，相反路劲开始提前行使期权。2006年10月和11月，分别以5亿元和3.7亿元收购顺驰滨海55%股份和苏州凤凰城全部股份，比限定时间提前了5个月和7个月。业内估计，路劲对顺驰滨海和凤凰城资产状况的审计结果应符合预期。

紧接着12月，路劲按计划向顺驰地产贷款4亿元。就在市场普遍预测顺驰地产也将被"依样画葫芦"时，1月23日，路劲与顺驰签订了新协议。协议约定，路劲以13.1亿港元认购顺驰滨海增发的15000股股份及原有股东转让的3184股股份；同时顺驰滨海收购顺驰地产全部股权，收购仍以期权方式约定，时限为9个月，至2007年10月31日。

全面收购的发展之快让人意外。路劲主席单伟豹的解释是：中国房地产市场发展潜力巨大，董事会决定在传统公路业务以外，要加快发展房地产业务，成为另一个主要利润来源。"能提前收购顺驰绝大部分股权，对路劲是一个非常难得的机会，风险小而收益大。"

按照路劲基建主席单伟豹的预计，接手顺驰后，路劲旗下总开发面积将达到1250万平方米，2006年顺驰全年销售40万平米，2007年预计销售80万平米，2008年可达200万平方米；到2008年，房地产收入如能超过公路业务，同时土地储备达到800万至1000万平方米，再将顺驰中国分拆上市。

顺驰彻底易主了。孙宏斌一手打造的"顺驰扩张模式"至此失败。

第69节：地产界的反思(1)

地产界的反思

他看对了市场方向，他赌对了地价，他迎击了众多人的攻击，他离成功已经很近很近，有一些遗憾啊。

顺驰崛起了、顺驰狂飙了、顺驰陨落了，陨落比崛起还快。顺驰的生死成败是能够给商界以深刻启迪的。

在顺驰出让之后，有的人士致以了沉痛的哀悼；有的人士表达了快意的心情；有的人士虚构了预言的准确；有的人士给予了真诚的反思。

业界的反思之声

顺驰一些员工的反思最为细致、中肯。以下是笔者见过的一些顺驰员工的反思内容。

"顺驰在各地项目的一个普遍现象是，用天津的销售回款开工一期，销售非常成功，各项目的时间差也能轮着盖资金的"盖子"，用一个项目的销售回款支付另一个的工程款、土地款等；但到二期开盘时，恰逢一期交房，出现很多质量问题，同时遭遇宏观调控，销售业绩大不如前，开始出现资金压力，项目运转受阻；结果是，越没钱工程质量越差，越差越销售不出去，越没有钱，形成一个恶性循环。目前，几乎每个项目都有一个缺口，水桶的盖子怎么轮着盖也盖不过来了。"

"顺驰是一个没有制度的公司。在顺驰，高层常说的一句话是：我们每一个人都是推进器，而不是螺丝钉！认为规章会束缚人的创造力。这是造成今天这个局面一个很重要的原因。

最基本的日常工作缺少规章制度，苏州分公司成立第二年才做了一本员工手册，但形同虚设，比如上下班打卡制度，比如报销额度，都没有具体落到实处。

顺驰主张对员工充分放权，但是放下的权力却没有监管机制，从大额工程合同到小笔的报销款，大部分只需要部门经理或分管副总一个人签字即可。用人制度也不合理，苏州前后换了4个总经理、5个分管销售的副总经理，2005年开始尤其频繁，各有各的管理风格和工作作风，公司缺少延续性；甚至开会的流程，也没有章法，全体员工大会时，几乎每个员工都要发言，慷慨激昂，但是只提出问题，不解决问题。"

"现金流－土地－现金流的模式是可行的，追求速度的思路也是正确的，但因此而牺牲工程质量就是失策了。

质量有问题，即使前期的销售做得再好，以后的销售也会被影响，顺驰的楼盘跟其他房产公司的楼盘不同，越到交房的时候越不好卖，期房比现房好卖，就是这个原因。销售快，有助于快速回款，但工程快，就容易出现质量问题了。

这跟顺驰内部一种普遍的浮夸作风和冒进心态有关。各个区域集团和项目公司在具体实施总部的规划时，常常不切实际的提出一些目标和口号，盲目加快实施速度。"

国内一家著名的超大型国企在2006年底，对顺驰始末进行了深刻的反思。

反思后，该公司认为，顺驰的失误在于：

1. 战略目标设定过高，不切实际；

2. 战线过长，轻易丢弃原本拥有的天津区域优势，造成资金链紧张；

第70节：地产界的反思(2)

顺驰模式是"四快--快速拿地、快速开工、快速销售、快速回报"，但这四快需要在一定条件下才能实现。顺驰显然没有具备四快的条件。

3. 商业模式存在致命缺陷，利润率过低，抗风险能力极弱；

"四快"模式里只有"快速拿地"做到了，2003到2004年拿了十几块地，在十几个城市同时开花，资金负债率高，一旦银行要收回贷款，资金链断裂，企业马上就会停止运转。

4. 管理混乱导致项目失控、内部腐败严重；房地产行业的管理成本一般在2%到3%，而顺驰的管理成本居高不下，为8%到9%。短时间内还可以靠高工资、高福利、高待遇吸引人，但是利润不高、效益不好，终归不能持续下去；广告宣传费用过大，内部管理混乱；总部过分放权给地区公司，地区公司可以任意买地，可以自己随意决策；项目管理失控；授权什么、管住什么、放开什么都没有弄清楚；内部腐败；与招标单位搞鬼，拿回扣现象严重。

5. 企业用人不当，片面强调人的"激情"，忽视对综合能力和道德品质的考察；企业领导人很有激情，因此他们要求人只要有激情就行，20多岁的年轻人就管项目，而一旦做不好，马上就换，这就有些片面强调激情。

6. 不善于总结学习，不注意将个人的教训提炼为组织的财富，反复交学费，极大浪费公司资源。

顺驰的领导人很聪明，学历也高。但个人能力终归有限。面对日益膨胀的企业，他们不注意学习，不能从失误中吸取教训、不能慎重从事、不能规范管理，终于导致企业陷入泥潭，难以自拔。

六点总结精当啊。

柳传志是孙宏斌商海道路上的重要人物，面对顺驰的陨落，柳传志认为："孙宏斌的失败是迟早的事。因为他违背规律，资金链是个问

题，但最关键的问题还是人。一下子招那么多人，几十个、上百个的培养，没有经过总部文化的熏陶，拉出去就给很大的权力。"

"真不知道他那样着急要干什么。"柳传志曾经告诫过孙宏斌，希望他小心谨慎，但最终还是于事无补。

生于激情 死于浪漫

面对几万汉军，项羽笑曰："天之亡我，我何渡为！"饮剑自刎，引得后世感叹、议论纷纷。

有人说顺驰败于孙宏斌的疯狂与偏执，有人说顺驰败于资金链的断裂，有人说顺驰败于上市失败。或许都有理，或许都无理。

大体看来，在宏观调控的压力下、在投资银行的临阵毁约下，顺驰倒下了，似乎有类似霸王的悲壮在里面，如果没有宏观调控……如果投行依照约定入股投钱……

其实，通过前文对顺驰狂飙、陨落过程的全面梳理，透过现在看到的信息、资料，可以看到，事情并不是这样简单的。里面蕴含的一些东西，值得商海中人引为戒律。

首先，从文化上看，顺驰具有浓厚的孙宏斌印迹。一个企业的气质难免要受创始人的影响，但老孙的个性太过突出，比如眼光极具战略性、为人富有强大的激情，这些特质在企业中被过度放大后，在没有适当的智慧的约束下、在没有适当的经验的参照下，激情往往会流于形式，战略往往被无能的战术阴干。

可以想象，老孙的激情传达几级以后，经过几个月的散热后，到了集团基层，可能就成为空洞的口号和冗长的会议了。这种高层、基层信息传递的存真、失真是管理学上必须要面对的课题。

第71节：地产界的反思(3)

一个部队要想获取胜利，必须战略战术双双过硬。比如，辽沈战役中，毛泽东确定了先打锦州的大战略，战略是伟大的、英明的，但如果没有塔山阻击战、锦州攻坚战、黑山阻击战、辽西会战这些具体的、一场场的恶战打下来，那伟大的胜利不会出现的。顺驰的全国化战略时间点选择准确、市场整体方向判断正确，大战略方向没问题。但战术上执行有问题，比如战线过长、比如很多项目开发都出现麻烦，战略的有效也无法弥补这样大、这样多的战术问题。

总体看来，顺驰的企业文化激情四射、但气质浮漂，导致公司战斗力并不强，特别是持续作战、细节作战能力弱。

其次，从内部管理上看，顺驰的管理非常失败。文化层面上还有激情这个优点，到管理层面来看，可谓一败涂地。从某种角度上看，顺驰可以说不是败在资金方面的，而是败在管理上的。

先看人员管理。人员管理的第一步，就是应该形成稳定的、持续的用人机制，通过这个机制来甄选人才，让能者上、让贤者上。老孙一开始对各公司经理是非常放权的，正所谓用人不疑、疑人不用，但权这个东西，易放难收啊。一群二三十岁的年轻高管，手握重权，一群80后去和50后、60后做生意，生意场上，人脉最重要，80后和50后、60后比人脉？呵呵，"饶你奸似鬼，怕也要喝了人家的洗脚水"。全国化之后，顺驰员工流动速度是非常频繁的，孙宏斌的解释是公司发展起来后应聘的人更多了，可选择的人才也更多了，所以不怕老员工的离去。但从实际效果来看，老员工对企业文化、对企业的忠诚度是新员工所无法拥有的，而这往往影响到一个企业的成败。另外，频繁的人员流动直接影响了顺驰的实际运作，很多交易伙伴都因此拒绝和顺驰进行业务往来，有多位业内人士曾对笔者表示："无法跟顺驰做生意，你上礼拜刚跟这个负责人谈得差不多了，下礼拜再一看，顺驰

换人了！原先那人说过的东西都不算了，又得跟新人重新谈，还没谈清楚又换了……这种做法谁能受得了，这生意怎么做。"

再看财务管理。顺驰号称"七个锅盖盖十口锅"，号称最周密的现金流管理，号称有专门的IT团队管理全国各公司现金的流进流出，但这并不意味着顺驰的财务制度是完善的。在土地出让款压得顺驰透不过气的时候，在公司绷紧资金链的时候，有一些资金流向了管理之外。比如顺驰在报销制度上管理并不严密，有消息说顺驰某公司的一部门经理，每月报销餐费就能报出十几万资金，单一用餐发票金额能高达两万元。

财务管理制度的混乱确实成为一些别有用心人的牟利温床，相比于万科、万通、富力等公司，顺驰的财务管理制度还是有待完善的。在万通，1000元以上的餐票在报销时需要有公司证人签字；在富力，员工的电话费开支都是有严格限制的。这些细碎的财务规定有时确实会影响效率，但切实保证了公司财务的严密。

有意见说，老孙对公司管理混乱的状况非常清楚，但老孙的理念是，一个公司不可能没问题，但要看什么是主流，只要在发展中，一切问题都可以在发展中解决。

但从实际情况看，人员混乱、财务混乱，这样的公司不遇到困难时，或许还能维持运转，一遇到困难，内部不堪压力。比如，总部需要从分公司调钱，分公司账上明明有钱，但刚好财务把公款挪去给自己申购新股了，反正也乏人监管、人员变动快，一礼拜后，钱才到总部账上，那总部还怎么混？这个例子假设的情节是非常轻微的，只是耽误资金划转的一周时间而已，顺驰内部拿回扣、乱报销的情况后期很是不少啊。

第72节：地产界的反思(4)

第三，从资金上看，顺驰地拿得太多了，钱花得太快了，购地狂不是那样好当的。上市未果、私募失败，让资金链只出不进，不出问题才怪。但这个资金问题背后，实际上还隐藏着另一个问题。

在顺驰内部一直有句话"顺驰是用来拉车的，融创是用来赚钱的，顺驰不动产是养大以后用来卖的"。在2003年时，孙宏斌就把旗下的房地产开发业务分在了顺驰和融创这两个公司内，好的地段、好的人员都分配到了融创。相比而言，在顺驰的运作上更为激进、更为偏执，拿地节奏更为紧密，而融创则稳健得多。孙宏斌对此的解释是，顺驰不动产承载的是中介业务，以后是计划在美国上市的，融创是想放在国内上市的，顺驰是想放在香港上市的，三驾马车齐头并进。

但从实际操作效果来看，融创并没有在国内上市。在2005年，顺驰资金链最为困难的时候，融创资金链也比较紧，但融创转让了几块土地，获得几亿资金，保证融创渡过了难关。而在同一时间段内，顺驰也出现了资金紧张的现象，顺驰的管理层并没有效仿融创的做法，没有通过转让土地的方式换取资金链的安全，而是继续在风险中前行、再赌赴港上市成功、再赌摩根斯坦利必然能将顺驰带入资本的乐园。

从阴谋论的角度事后分析，在2003年之时，融创和顺驰并立之时，顺驰的命运或许在此时就已经被注定了。赌赢了，顺驰成为业内的顶级企业；赌输了，老孙手中还有融创和顺驰不动产。进退取舍早有安排。

孙宏斌已经不是1994年把全部身家性命绑在一起陪着青瓜蛋子一起玩的孙宏斌了。让我们假想一下，如果顺驰和融创不分立的话，老孙还会让顺驰如此狂飙吗、在顺驰资金链紧绷时还会采取较为冒险的做法吗？顺驰赌的是顺驰的全部，但不是孙宏斌的全部。完全从生意场的角度来看，以顺驰为筹码、几百万土地储备为筹码、数十亿资产

为筹码，也是大手笔了，赌赢了天下第一，赌输了早有退路，这种赌注，换你的话，你下不下场子？呵呵。

最后和有意向的读者一起做道思考题。

分析总归是分析，多是从结果倒推原因，以成败论输赢。顺驰最后被出让了，所以管理、文化、资金上的问题都成了问题；如果顺驰没有出让，而是顺利上市融资成功了，那又该是什么光景？老孙所说的靠发展解决问题，到底有道理还是没道理呢？战略的准确性能掩盖战术的执行不力吗？

顺驰现象的巨大冲击

顺驰现象对业界的冲击是巨大的，在顺驰狂飙之前，所有的地产公司都知道房地产行业会发生并购，发生整合，大家会发生激烈的竞争，但没有人知道这是哪一天，没有人想到它会来得这样早，直到顺驰出现的时候大家才意识到危机真的来了。

在顺驰冲击波发起之后，万科三四年内先后发动了业内最大的并购--并购南都置业，先是在2005年3月3日和2006年8月3日，两次与中桥、上海南都实业投资有限公司、南都集团控股有限公司签署系列协议，分别以总额人民币18.58亿元和17.66亿元，收购了南都房产集团有限公司、上海南都置地有限公司、镇江润桥置业有限公司、镇江润中置业有限公司、苏州南都建屋有限公司的股权。到2007年3月21日万科又以3.93亿元受让上海中桥基建（集团）股份有限公司持有的剩余20%的浙江万科南都房产集团有限公司股权及与之相对应的股东权益。收购完成后，万科将拥有浙江南都100%的股权。至此，万科并购南都置业的大戏已至尾声，整个收购过程共持续两年，收购总金额高达40多亿元，为中国房地产市场之最。

第73节：地产界的反思(5)

随后万科又并购了北京朝阳开发、上海汉杰，并购了上海恒大地产的一些项目……并购规模、并购速度、并购频率远胜往昔，不能不说是顺驰的出现刺激了这种并购的加速，是顺驰让万科意识到只有加速的奔跑才能坐稳第一的宝座。

从2007年初到年尾，房地产行业并购之声一直不绝于耳，上海复地入股证大房产、远洋地产收购青岛颐中地产……并购市场活跃度持续提升，并购规模越来越大。全球四大会计师事务所之一普华永道曾经在京公布《中国企业并购回顾与前瞻》显示，上半年中国市场并购交易火爆，比去年同期增加134起，达到808起。

所有行业中，房地产行业成并购焦点，除并购交易数和交易金额两者增幅均列各行业第一外，并购交易数居各行业第二仅次于制造行业，并购金额居行业第三，次于制造业和金融服务业。各路资金争相涌入房地产行业，并购金额从2006年同期11亿美元猛增到33亿美元，并购数由41起暴增到74起，成各行业并购增幅第一。

从某种角度看，如果没有顺驰的狂飙，业界的大并购时代可能来得未必有这样快。

在顺驰冲击波发起之前，一些地产大腕在行动上更看重于一城市、一项目的得失，而缺乏从行业的、从全国的角度进行操作的眼光和战略。最为明显的一例就是2004到2005年度潘石屹在土地储备上的极度保守。顺驰的狂飙以及最后地价的飞涨，肯定让这些地产大腕感受到了战略落差带来的恶果。

在顺驰大量拿地的同时，也有企业采取了同样的做法，那就是碧桂园。业界有人评论碧桂园就是成功了的顺驰，当年这种激进拿地的策略，对一个企业来说，如果成功的话，确实是能够带来丰厚利益的。

顺驰的失败还给孙宏斌本人带来了重大影响。在顺驰的后期，有市场人士曾对笔者表示，只要是孙宏斌的公司我都不会再跟他打交道了，因为在和顺驰做生意的时候，他经常拖欠给我的款项，这让我对孙宏斌的信用已经彻底失望。

但整体来看，从1994年再度创业以来，到2006年出让顺驰，靠出让顺驰股权，获利10多亿元，目前孙宏斌还是融创、顺驰不动产的当家人，这种投资回报，用十二年时间来创造，也算是相当牛的商业成绩了。

就算遭遇了顺驰失意，老孙还有钱、还有融创，比巨人史玉柱最窘迫的时候强多了，巨人还能卷土重来、再度辉煌，才40多岁的老孙，未必不能风云再起啊。

最近已经传出消息，老孙正在筹划融创赴香港上市事宜，据云，融创2006年全年销售已经达到了40亿元。

对一些顺驰的员工来说，很多人回忆的时候还是很动情的，有几个员工曾对笔者说：老孙还是非常好的领导者，公司遇到困难时，拖欠了不少工资，等到公司出让后，老孙还是把这些工资都补齐了，补的还比较多，这一点让他们很感动。

还有的员工曾说过：顺驰是她的第一份工作，在岗位上确实是体会了很多，顺驰是一家非常与众不同的公司，尽管以后再去的公司薪水会更好、待遇会更好，但不可能再有那样的青春、激情和感触了。

…… ……

顺驰啊顺驰……